



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Filip Jančařík

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí  
Student: **Bc. Filip Jančařík**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Hodnocení výkonnosti podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

### Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je svojí podstatou zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku. Analyzovaná společnost Navláčil stavební firma, s.r.o. je regionálním poskytovatelem služeb v oblasti stavitelství. Tato společnost je v diplomové práci analyzována ze dvou aspektů, a to srovnání výkonnosti v rámci specifického oborového sektoru dle CZ-NACE F-4120 Výstavba bytových a nebytových budov. Druhým aspektem je srovnání její výkonnosti s vybranými konkurenčními podniky s cílem nalézt slabá místa a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení výkonnosti a stabilizace společnosti na trhu.

## **Abstract**

The diploma thesis is by its nature focused on evaluation of company performance. Analysed company Navláčil stavební firma, s.r.o. is regional provider of construction services. This company is analysed in two different aspects in the diploma thesis. Analysis is focused on market position and performance within specific economic activities per CZ-NACE - F-4120 at first. Second analysis focuses on evaluation and competitive benchmarking. Its target is to determine weak spots and propose solutions that should improve these weak spots and the whole company performance.

## **Klíčová slova**

Hodnocení výkonnosti podniku, strategická analýza, finanční analýza, benchmarking, likvidita, aktivita, rentabilita.

## **Key Words**

Company performance measurement, strategic analysis, financial analysis, benchmarking, liquidity, activity, profitability.

**Bibliografická citace mé práce:**

JANČAŘÍK, F. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

V první řadě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za pomoc, trpělivost a vedení při zpracovávání mé diplomové práce. A dále za nezbytnou podporu v průběhu studia i během realizace této práce děkuji své rodině a přátelům, bez kterých bych nemohl být tam, kde jsem dnes.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
1.1 CÍLE PRÁCE .....	10
1.2 METODY ZPRACOVÁNÍ .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	12
2.1.1 <i>Formulace strategie</i> .....	12
2.1.2 <i>Hierarchie a fáze tvorby strategie</i> .....	14
2.1.3 <i>Východiska strategie</i> .....	20
2.2 VÝKONNOST A HODNOTOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU.....	22
2.2.1 <i>Koncepce řízení Shareholder value a Stakeholder value</i> .....	22
2.2.2 <i>Tradiční ukazatele výkonnosti podniku</i> .....	24
2.2.3 <i>Analýza vnitřního prostředí (interní analýza)</i> .....	26
2.2.4 <i>Analýza vnějšího prostředí (externí analýza)</i> .....	36
2.3 BENCHMARKING .....	40
2.3.1 <i>Význam benchmarkingu</i> .....	40
2.3.2 <i>Typy benchmarkingu</i> .....	41
2.3.3 <i>Proces benchmarkingu a jeho etapy</i> .....	42
<b>3 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY .....</b>	<b>47</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O. ....	47
3.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA, S.R.O.	49
3.2.1 <i>Interní analýza</i> .....	49
3.2.2 <i>Externí analýza</i> .....	51
<b>4 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ.....</b>	<b>57</b>
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA A SROVNÁNÍ VŮČI OBOROVÉMU SEKTORU .....	57
4.1.1 <i>Poměrové ukazatele</i> .....	57
4.1.2 <i>Souhrnné ukazatele</i> .....	67
4.1.3 <i>Zhodnocení finanční analýzy a srovnání s vybraným oborem</i> .....	70
4.2 ANALÝZA VÝKONNOSTI A BENCHMARKING VYBRANÝCH KONKURENTŮ.....	71
4.2.1 <i>Poměrové ukazatele</i> .....	72
4.2.2 <i>Souhrnné ukazatele</i> .....	81
4.2.3 <i>Zhodnocení analýzy výkonnosti konkurenčních společností</i> .....	83
4.3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE .....	84
<b>5 ZHODNOCENÍ A VYČÍSLENÍ VLASTNÍCH NÁVRHŮ.....</b>	<b>86</b>
5.1 SNÍŽENÍ SMLUVENÉHO ZÁDRŽNÉHO.....	86
5.2 FAKTORING .....	88
5.3 VYUŽITÍ DLOUHODOBÝCH AKTIV.....	91
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>95</b>



## ÚVOD

V současné době, kdy je na trhu znát silná konkurence, je více než kdy jindy třeba sledovat a analyzovat vývoj a výkony hospodaření podnikatelského subjektu, a tyto výsledky následně vyhodnocovat a srovnávat s konkurencí. Je třeba se zamýšlet, zda podnik nemůže fungovat lépe a efektivněji, avšak nalezení vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti podniku není jednoduchou záležitostí a v současné době se řadí k nejvíce diskutovaným oblastem podnikového řízení.

Aby bylo možné sledovat výkony společnosti je zapotřebí precizního vedení účetnictví, jakožto obraz skutečností, které byly v podniku v průběhu času prováděny. Za pomoci finanční analýzy vycházející z údajů účetní závěrky a vzájemnými relacemi mezi jednotlivými položkami účetních výkazů může podnik vyhodnotit svou finanční výkonnost. Podstatou úspěchu v rámci konkurenčního boje tak není jen znát své okolí, ale především sám sebe, proto se podniky v posledních letech čím dál více zaměřují na rozvoj vlastních metodik měření vlastní výkonnosti jako klíče k odhalení svých silných stránek, ale také nedostatků, jež je však nutné chápat jako významné příležitosti budoucího zlepšování a rozvoje.

Společnosti znající základní pravidlo úspěchu kladou stále větší důraz na vývoj a implementaci nových technologií a přístupů zaměřených na analýzy, jejichž vstupem je systém sdílených informací a výstupem je především popis tržního prostředí firmy a snadnější orientace v prostoru, které poskytují potřebnou výhodu. K tomu dobře poslouží metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí od těch nejjednodušších až po ty nejsložitější jak z teoretického, tak i matematického hlediska. Klasický způsob sledování výkonnosti firem vychází z hodnocení jejich schopnosti dosáhnout požadovaných finančních ukazatelů – zisk, obrat či podíl na trhu. Firma je pak hodnocena jako výkonná, pokud dosáhne plánovaných finančních výsledků.

# **1 CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

## **1.1 Cíle práce**

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení finanční situace podniku v porovnání s trhem a konkurencí a na základě zjištěných slabých aspektů navržení vhodných postupů pro zlepšení finanční situace podniku.

## **1.2 Metody zpracování**

Z metodického hlediska je diplomová práce rozdělena na několik částí.

Úvodní část bude věnována teoretickým poznatkům z publikací, internetových zdrojů a zákonů. Tyto poznatky pomohou lépe objasnit strategického řízení, výkonnosti podniku a obsah benchmarkingu.

Pro následující část bude nejprve popsána námi vybraná společnost, její historie, charakteristika a bude popsán předmět podnikání. Bude použita strategická analýza, jejíž součástí bude sestavení modelu SLEPT, 7S a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Příležitosti a hrozby budou sestaveny do tabulky v podobě SWOT analýzy.

V navazující praktické části pomocí získaných dat z účetních výkazů, výročních zpráv a internetových stránek vybraných společností bude provedena finanční analýza a následné porovnání s trhem a konkurencí společnosti. Po nalezení negativních jevů vytvořím návrhy, které povedou ke zlepšení výkonnosti společnosti. Tyto návrhy budou pak podrobněji vysvětleny v závěrečné kapitole.

V průběhu zpracování jednotlivých částí je použito následujících metodických postupů:

Deskripce – jedná se o popis a utřídění zkoumaného jevu, jeho výskytu v prostoru a čase a jeho dalších vlastností. (17, s.12)

Dedukce – je metoda, kterou od obecnějších závěrů, tvrzení a soudů přicházíme k méně obecným. (17, s.12)

Analýza – je popisována jako myšlenkové rozložení jevu, který zkoumáme nebo situace na jednotlivé části a další hlubší zkoumání těchto částí. (17, s.12)

Komparace – je základní metodou hodnocení a vede ke zjištění shodné či rozdílné stránky u dvou nebo více předmětů, jevů nebo úkazů (17, s.12)

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části diplomové práce budou popsány teoretické poznatky nutné k porozumění rozebírané tematiky. Mezi tyto poznatky lze zařadit teoretická východiska z oblasti strategického řízení, výkonnosti podniku a s tím spojené metody měření výkonnosti – benchmarkingu.

### 2.1 Strategické řízení

V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie prezentováno odlišně. Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. (1, s. 17)

Výše zmíněná definice je po menších úpravách plně aplikovatelná i pro pojem strategické řízení, jež lze definovat například takto: „*Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy mající dlouhodobý charakter a směřují k vytváření specifických předností firmy a dosažení její celosvětové konkurenceschopnosti.*“ (2, s. 25)

#### 2.1.1 Formulace strategie

Jak lze rozumět výše uvedeným definicím? V mnohých literárních zdrojích lze nalézt různé pohledy na formulaci strategie a její přínos pro společnost. Za zmínku však stojí několik klíčových pravidel, která pomáhají formulovat strategii a strategické řízení podniku:

- Hodnocení současných klíčových cílů a strategie organizace, identifikace rozsahu strategických alternativ, nalezení rovnováhy mezi výhodami a nevýhodami těchto alternativ a závěrečné rozhodnutí, která strategická alternativa má být implementována.

- Definování základní filozofie organizace, důvod a mise, stanovení dlouhodobých cílů k dosažení mise a volba takové strategie, která by umožnila dosáhnout předem stanovených cílů za pomoci výsledků SWOT analýzy.
- Přijímání strategie ze strany vedoucích pracovníků srozumitelná pro všechny zúčastněné, vzdělávání těchto pracovníků a implementace takového strategického plánu, který bude podkladem pro projednávání s ostatními skupinami, např. svazy, odbory, vláda i zainteresované podniky. (1, str. 110)

Je však nutné si uvědomit, že výčet výše uvedených klíčových hledisek není směrodatný a každý manažer, který se tvorbou a následnou implementací strategického řízení zabývá, tvoří strategii na základě vlastních zkušeností a znalostí. Nic to ale nemění na faktu, že přístup ke strategickému řízení musí fungovat a měl by být pokud možno reálný.

Jak ale docílit fungující a reálné tvorby strategického řízení? Základním parametrem ke splnění obou podmínek je strategické myšlení, které je interaktivní a připouští, že svět je plný konkurentů, ale i partnerů, s nimiž lze navázat jak konkurenční, tak kooperativní jednání. (14, s. 13). Strategické myšlení se navíc musí odrazit v samotném přístupu řešení strategických úkolů a výběru metod jejich řešení a implementace. Pokusy o mechanickou aplikaci metod, jež jsou používány v oblastech taktického a operativního řízení totiž mohou vést k zásadním chybám, jež by mohly neblaze ovlivnit tvorbu strategie. (2, s. 33)

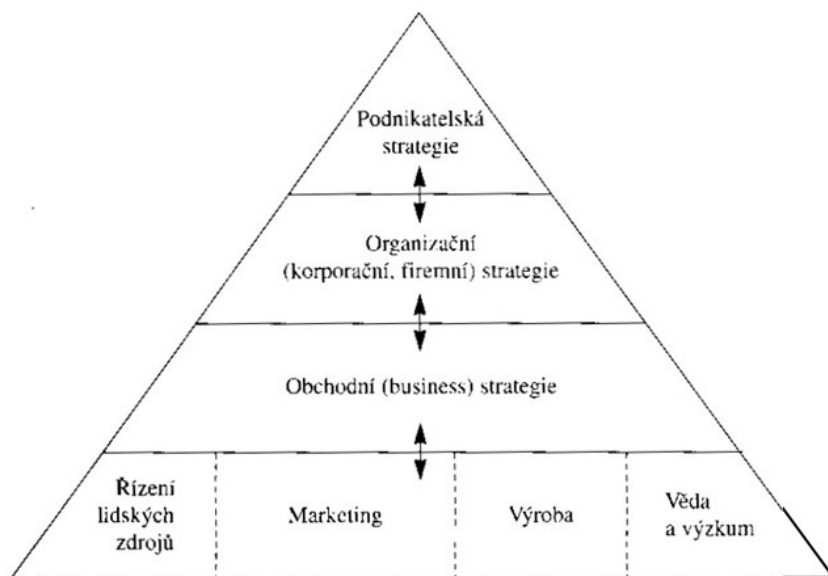
Při tvorbě strategického řízení se pak běžně využívá jedinečných metod a principů, které se vzájemně doplňují a překrývají:

- Princip myšlení ve variantách,
- Princip permanentnosti,
- Respektování nadnárodních souvislostí,
- Tvůrčí přístupy a orientace na špičkové výsledky,
- Vědomí práce s rizikem,
- Princip myšlení v čase,
- Princip etiky myšlení apod. (2, s. 33)

### 2.1.2 Hierarchie a fáze tvorby strategie

V rámci tvorby strategie je nutné dbát hierarchického uspořádání, které se dle úrovní řízení dělí na čtyři základní úrovně: (14, s. 12)

- 1) Podnikatelská strategie (komplexní) – tato strategie se zaměřuje na odpovědnost a roli organizace vůči společnosti, na principy a hodnoty, jež organizace uznává a jakou pozici zamýšlí zaujmout v odvětví, v němž působí,
- 2) Organizační strategie (korporační) – vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí vytvářející viditelnou a udržitelnou konkurenční výhodu, přičemž vyčleňuje organizační jednotky a určuje jejich strategické cíle spolu se směry a postupy k jejich naplnění,
- 3) Obchodní strategie (business) – obchodní strategie vyjadřuje strategické cíle a postupy jejich dosahování na úrovni organizačních jednotek, formuluje zásady horizontální strategie, aby potlačila dílčí cíle jednotlivých organizačních jednotek a umožnila efektivní řešení vzájemných vztahů organizačních jednotek,
- 4) Operativní strategie (funkční) – její zaměření je především na hlavní činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky. Musí přitom vycházet z nadřazených strategií, jež by měly být funkčními podporovány a specifikovány. (14, s. 12)



**Obrázek 1: Hierarchie strategií**

Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. (1, s. 36)

Jednotlivými fázemi tvorby strategií se ve své knize zabývali i R. S. Kaplan a D. P. Norton. Oba autoři ve své knize navrhli integrovaný systém řízení, jenž propojuje formulace strategií spolu s jejich plánováním a následnou implementací do provozních činností, přičemž tento integrovaný systém rozdělili do několika fází.

### 1) Vypracování strategie

Východiskem integrovaného systému řízení je vypracování strategie. V tomto procesu se firmy zaměřují na tři otázky:

- *V čem podnikáme a proč?* – **Vyjasnění vlastního poslání, hodnot a vize.**
- *Jaké jsou klíčové otázky?* – **Provedení strategických analýz.**  
 Manažeři přezkoumávají situaci ve svém konkurenčním a provozním prostředí za využití vstupů ze tří zdrojů: vnější prostředí, vnitřní prostředí a postup existující strategie k vyhodnocení pomocí SWOT analýzy, která určí soubor strategických otázek, na něž se musí strategie zaměřit.
- *Jak se můžeme nejlépe prosazovat v konkurenci?* – **Formulování strategie.**  
 Zaměření se na klíčové otázky ohledně profilu firmy, určení hodnotové

nabídky pro zákazníky, v níž se bude firma konkurenčně odlišovat, určení klíčových procesů vytváření odlišení v rámci strategie, určení podpůrných technologií  
a způsobilost lidského kapitálu v rámci strategie. (3, s. 23)

## 2) Plánování strategie

V této fázi manažeři plánují strategii na základě rozpracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot, iniciativ a rozpočtů, jimiž se budou řídit jednání a alokování zdrojů, přičemž se zaměřují na tyto otázky:

- *Jak popíšeme svou strategii?* – **Vytvoření map strategie**, poskytující názorné zpodobnění všech strategických dimenzí označujících se jako strategická témata, která představují hlavní komponenty strategie, kde vedoucí pracovníci mohou odděleně plánovat a řídit každý z klíčových komponentů strategie, a přitom dosazovat jejich soudržného a souhlasného působení.
- *Jak budeme měřit svůj plán?* – **Výběr měřítek a cílových hodnot**, kde manažeři přeměňují cíle vyjádřené v mapách strategie a ve strategických tématech  
do podoby systémů Balanced Scorecard a jejich měřítek, cílových hodnot a hodnotových deficitů.
- *Jaké akční programy naše strategie potřebuje?* – **Výběr strategických iniciativ**, které se zaměřují na dosažení očekávané výkonnosti se zřetelem k cílům vyjádřeným v mapě strategie, přičemž je na ně pohlíženo jako na portfolio doplňujících se aktivit, které musí být všechny úspěšně implementovány  
do strategického plánu.
- *Jak budeme financovat své iniciativy?* – **Zavedení STRATEX** (strategic expenditures čili strategické výdaje), neboli vytvoření zvláštní rozpočtové kategorie v rámci tradičního systému tvorby rozpočtů soustředujícího se na zdroje, odpovědnost a výkonnost poskytovaným jednotkám, které je třeba



vyjmout z rozpočtů provozních činností a odděleně řídit v rámci týmu vrcholového řízení.

- *Kdo povede realizaci strategie? – Vytvoření tematických týmů* při zavádění nové struktury odpovědnosti pro realizaci strategie prostřednictvím strategických témat, kde se jednotliví vrcholoví vedoucí pracovníci stávají vlastníky témat, získávají pro ně financování prostřednictvím STRATEX a dostává se jim podpory tematických týmů sestavených z lidí z celé organizace. (3, s. 24)

### 3) Implementace strategie

Na rozdíl od prvních dvou fází je implementace krokem, který převádí vypracované a naplánované strategie do praxe. Aby byla implementace úspěšná, je zapotřebí, aby implementaci někdo řídil. Tímto řídicím prvkem může být například vrcholový management, který plán vytvoří, prezentuje jej ostatním manažerům a ti následně provádí implementaci až na úroveň jednotlivých procesů či pracovníků.

Při implementaci navíc dochází k několika bodům:

**a) Specifikaci strategických úkolů a sestavení programu implementace**, pro něž jsou specifické dvě cesty, kdy první z nich rozpracovává strategický plán na plány taktické a operativní. Druhá cesta pak určuje kritické faktory a průlomové úkoly, které zajistí úspěch organizace prostřednictvím speciálně vytvořených týmů. Obě cesty však vedou ke konkretizaci úkolů do podoby prováděcího programu, jenž obsahuje kvantifikované cíle spolu s přesným vymezením zdrojů, termínů a odpovědností,

**b) Inovaci organizační struktury a kultury.** Inovace, respektive změna organizační struktury vychází z předem zvolené strategie. Tato inovace je postupná a je ovlivněna několika faktory, jako velikost podniku spolu s teritoriálním rozdělením výrobních, respektive obslužných jednotek a míra využívání technologií apod. V současnosti převládají tendence ke snižování počtu řídicích úrovní, podpoře autonomního chování organizačních jednotek, podpoře přímé komunikace a týmové spolupráce, jež přesahuje jednotlivé

organizační jednotky. Co se týče změn organizační kultury, ta je na rozdíl od struktury mnohem složitější, neboť je nutností analyzovat stávající organizační kultury, identifikovat podporující a nepodporující oblasti a vytvořit podmínky pro vznik nových prvků organizační kultury, která je v souladu se zvolenou strategií a

**c) Tvorbě podpůrných systémů**, které umožňují vytvořit postupy podporující strategii, zavést mechanismy pro neustálé zlepšování, zajistit informační a komunikační systémy, jež včas předávají správné informace a také tvorbu motivačních systémů, které napomáhají realizaci strategie a podporu motivace zaměstnanců. (14, s. 89-100)

#### **4) Vyladění organizace se strategií**

Mají-li vrcholoví vedoucí pracovníci firmy plně využít všech přínosů provozování organizace, musí provázat strategii firmy s ostatními organizačními jednotkami, resp. všichni zaměstnanci musí znát strategii a musí být motivováni k tomu, aby organizaci pomáhali s její strategií uspět, přičemž se zaměřují na tyto otázky:

- *Jak zajistím, aby všechny organizační jednotky hrály podle stejných not?* – **Vyladění podnikatelských jednotek**, za pomoci převodu strategické mapy na úroveň podnikatelských jednotek, jejichž vlastní strategie budou odrážet první cíle spojené s jejich místními strategiemi a druhé cíle, které integrují s celofiremní strategií.
- *Jak vyladíme podpůrné jednotky s podnikatelskými jednotkami a s celofiremními strategiemi?* – **Vyladění podpůrných jednotek**, které by měly projednat s podnikatelskými jednotkami smlouvy o úrovni poskytovaných služeb, v nichž se určuje, které soubory služeb budou poskytovat.
- *Jak budeme motivovat zaměstnance, aby nám pomáhali realizovat strategii?* – **Vyladění zaměstnanců**, jež musí chápat strategii, s čímž jim pomáhají výcvikové programy a programy rozvoje kariéry, ale především manažeři, kteří posilují program komunikace tím, že vyladují osobní cíle

zaměstnanců a pobídky pro zaměstnance se strategickými cíli firmy jako celku. (3, s. 26)

### 5) Plánování provozních činností

Firmy potřebují vyladit své činnosti zaměřené na zlepšování procesů se strategickými prioritami, přičemž se zaměřují na tyto otázky:

- *Která zlepšení podnikových procesů jsou pro realizaci strategie nejkritičtější?* – **Zlepšování klíčových procesů**, které mají přinést snížení nákladů s zvýšení produktivity ve finanční perspektivě, zvýšení výkonnosti vzhledem k cílům v profilu souladu s požadavky regulačních orgánů a společenské odpovědnosti.
- *Jak propojíme strategii s provozními plány a s rozpočty?* – **Vypracování plánu kapacity zdrojů**, pomocí vypracování ročního provozního plánu se třemi komponenty: prognózy tržeb, plán kapacity zdrojů, provozní a investiční rozpočet. (3, s. 28)

### 6) Sledování, poznávání a učení se

Firmy využívají porad k přezkoumání realizace provozních činností, aby posoudily výkonnost jednotlivých oddělení a funkcí a zaměřily se na problémy, které vyvstávají nebo stále přetrvávají.

- *Jsou naše provozní činnosti pod kontrolou?* – **Pořádání porad k přezkoumávání provozních činností**, k vyhodnocení krátkodobé výkonnosti a reakce na nedávno zjištěné problémy vyžadující okamžitou pozornost.
- *Probíhá realizace naší strategie dobře?* – **Pořádání porad k přezkoumání realizace strategie**, kde vrcholové vedení firmy přezkoumává postup implementace strategie, zda probíhá správně, kde se objevují problémy, určuje příčiny případných problémů a nastiňuje možnosti jejich řešení a nápravných opatření včetně určení odpovědnosti za dosažení cílové výkonnosti. (3, s. 30)

## 7) Ověřování a přizpůsobování strategie

Kromě porad k přezkoumání provozních činností a realizace strategie firma pořádá porady, při nichž se zjišťuje, zda její základní strategické předpoklady stále platí.

- *Zabírá naše strategie?* – **Pořádání porad k ověření a přizpůsobení strategie**, na které jsou zhodnoceny informace o současných vnějších podmínkách (získané metodou PESTEL) a o konkurenčním prostředí, přehledy údajů o ziskovosti či ztrátovosti podle sortimentních řad, zákazníků, tržních segmentů, regionů, aj., na základě nichž mohou formulovat nové přístupy aby transformovali ztráty v zisky a zvyšovali rozsah či objem existujících ziskových činností. (3, s. 31)

## 8) Kontrola

Poslední fází integrovaného systému řízení strategie je kontrola vytvořené a implementované strategie. Cílem kontroly je zjišťování, zdali jsou strategické cíle plněny, přičemž k tomu účelu vytvořené kontrolní systémy monitorují, odměňují a posilují chování a aktivity, které vedou požadovaným směrem. Efektivnost kontrolního systému je závislá na tom, jak dobře svých cílů organizace dosáhne.

Kontrola strategie zahrnuje tvorbu ukazatelů, standardů a kritérií pro měření skutečného stavu a jeho porovnání s plánovanou strategií, což vede k přijetí nápravných opatření, pokud to situace vyžaduje.

Praktický přístup ke kontrole může být prováděn ve dvou formách, kdy první z nich je ve formě strategického controllingu, jenž v určených intervalech monitoruje stanovené měřitelné veličiny a porovnává je s plánovanými hodnotami. Druhá forma, nazvaná strategický audit je zaměřena na posouzení průběhu a způsobilost procesů a zdrojů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů.

### 2.1.3 Východiska strategie

Základními východisky strategie každé firmy jsou *poslání a vize podniku* a zpracovaná *strategická analýza*.

#### 2.1.3.1 Poslání a vize podniku

Poslání podniku vymezuje oblast podnikání společnosti – k čemu je podnik předurčen, stanovuje základní cíle podniku a vytyčuje směr rozvoje podnikatelských aktivit do budoucna. Pokud firma určí specifický cíl a představu o budoucnosti společnosti, jedná se vizi.

#### 2.1.3.2 Strategická analýza

Strategická analýza se dělí na externí a vnitropodnikovou (interní) analýzu, jež má za cíl posoudit současný a předpokládaný budoucí stav podniku a jeho podnikatelského okolí.

##### **1) Externí analýza**

- **Analýza podnikatelského prostředí**
  - Demografické trendy
  - Ekonomické trendy
  - Surovinové trendy
  - Technologické faktory
  - Politické a regulační faktory
- **Analýza situace v odvětví – Porterův model pěti sil**
  - Současná konkurence
  - Potenciál, nová konkurence
  - Substituční výrobky
  - Dodavatelé
  - Odběratelé
- **Analýza stakeholders**
  - Zaměstnanci podniku
  - Zákazníci
  - Akcionáři
  - Veřejnost
  - Vedení společnosti
  - Věřitelé

## 1) Interní analýza

- Analýza stávajících zákazníků a jejich spokojenosti

## 2.2 Výkonnost a hodnotové řízení podniku

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku, přičemž se úspěšně mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování, kde předpokladem pro růst výkonnosti podniku je takové řízení, které se opírá o výsledky měření vycházejícího z identifikace klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku. (5, s. 13)

### 2.2.1 Koncepce řízení Shareholder value a Stakeholder value

Ze všech subjektů podílejících se na chodu podniku jsou nejdůležitější vlastníci – proč? Právě vlastníci do podnikání přinesli svou myšlenku, vložili peníze a nesou největší riziko samotného podnikání, a jenom pokud se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků adekvátní podstoupenému riziku, které nesou, zůstanou a budou podnikat dále (*shareholder value*). Aby se jim toto podnikání dařilo, musí se snažit o uspokojení všech, kdo jsou s podnikem spjati (*stakeholder value*). (5, s. 14)

Koncepce řízení shareholder value a stakeholder value souvisejí s rozdílným vnímáním úlohy jednotlivých subjektů vůči podniku, a také s podmínkami, za kterých je podnik ohodnocován vnějším prostředím daným především institucemi finančních trhů.

**Koncept shareholder value** je zdůrazňován v angloamerickém prostředí s vyspělými kapitálovými trhy, které mají za úkol reflektovat změnu výkonnosti podniků změnou tržních cen akcií podniků a tím ovlivňovat přesun kapitálu investorů z méně výkonných podniků do výkonnějších. V Evropě došlo historicky k rychlejšímu rozvoji bankovního sektoru a tím k ovlivňování alokace kapitálu bankovním sektorem – dlouhodobý princip fungování podniku a tím nutnost zajistit všem subjektům

participujícím na chodu podniku uspokojení – **stakeholder value**. Oba koncepty se navzájem nevylučují – vyplácet zaměstnancům mzdu, platit dodavatelům, splácet jistiny a úroky věřitelům, platit daně, atd. lze pouze tehdy, pokud podnik dokáže vyrobit a hlavně prodat své výrobky a služby svým zákazníkům. (19, s. 23)

Nositeli zájmů jsou dle literárních zdrojů tzv. stakeholders, což jsou volně přeloženo skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat. (16, s. 55) Mezi ně lze zařadit především:

- Zaměstnance (a jejich rodiny),
- Manažery,
- Zákazníky,
- Dodavatele,
- Obchodní partnery,
- Věřitele,
- Státní instituce, apod.

Každá z výše uvedených zájmových skupin má však zcela jiné požadavky, o něž je třeba se postarat. Tak například zaměstnanci, jejich zájem vůči firmě je takový, že za svoji odvedenou práci požadují spravedlivou odměnu, především v peněžních jednotkách, pochopení a respekt. Manažeři taktéž očekávají spravedlivou odměnu, avšak druhotné požadavky jsou již více zaměřeny na výkon samotné práce. Dostatečná důvěra, málo byrokracie a dostatek kompetencí je pak nejsnazší cestou k jejich spokojenosti. Očekávání zákazníků se zaměřuje na „férovou“ cenu, kvalitní výrobky či služby, k nimž se váží i vstřícné a rychlé vyřizování reklamací a oprav.

Samostatnou skupinou, již lze v obecném měřítku zařadit mezi stakeholders, jsou vlastníci, kteří se však v užším slova smyslu řadí po boku investorů do skupiny shareholders, což je právě ona zmíněná druhá strana barikády. Pro vlastníky firmy je nejpodstatnějším faktorem zisk, jenž odpovídá riziku, které je s investicí do podniku spojeno. Čím vyšší investice, tím větší zisk vlastníci, respektive investoři očekávají. (16, s. 56)

### 2.2.2 Tradiční ukazatele výkonnosti podniku

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, výstupy měření výkonnosti jsou vysoce důležité pro vrcholové manažery, jejichž náplní práce je na základě těchto výstupů činit důležitá rozhodnutí mnohdy ovlivňující samotnou existenci podniku.

K získání výstupů jsou však podstatné vstupy, na jejichž základě dochází k měření. Z historického hlediska měly vstupy měření výkonnosti charakter pouze finančních ukazatelů. Byl pro to jednoduchý důvod, který vycházel z existence účetních výkazů, na jejichž základě lze tyto finanční ukazatele snadno vypočítat. Důvodem pro existenci pouze finančních ukazatelů bylo a do jisté míry i stále je umožnění podnikům předkládat vlastníkům (shareholderům) a stakeholderům zprávy o svých finančních výsledcích. Z uživatelského hlediska je pak patrné, že uživateli těchto finančních výsledků byli a jsou jak interní a externí uživatelé, tak i stát.

Pro úplnost je níže uvedena přehledná tabulka, z níž je patrné, jaký byl přístup k měření hodnoty podniku a jaký je jeho vývoj v čase.

Tabulka 1: Ukazatele hodnoty podniku v čase  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7, s. 14)

	1. Generace	2. Generace	3. Generace	4. Generace
<b>Co?</b>	Zisková marže	Růst zisku	Výnosnost kapitálu	Tvorba hodnoty pro vlastníky
<b>Jak?</b>	Zisk/tržby	Maximalizace zisku	Zisk/investovaný kapitál	EVA, MVA, FCF

#### 2.2.2.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku, kde zisk lze vyjádřit různými způsoby:



- **Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)**

Z pohledu vlastníka nejdůležitější kategorie zisku, kde se jedná o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení.

- **Zisk před zdaněním – EABT (Earnings Before Taxes)**

Jedná se o kategorii zisku zahrnujícího daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Použití tohoto ukazatele je vhodné pro porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími a podniky ze zemí s různým zdaněním, protože umožňuje abstrahovat od různé míry zdanění.

- **Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)**

Jedná se o oblíbený ukazatel na úrovni divizí, protože soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování (výběr zdrojů financování není ovlivnitelný na úrovni divizí) a daně.

- **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)**

Tento ukazatel je hojně využíván především u amerických podniků, ve kterých se rozlišují dva druhy odpisů. Výhodou ukazatele je možnost srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odpisování. (2, s. 84)

Platí:

**Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období**

+ daň z příjmů za běžnou činnost

+ daň z příjmů za mimořádnou činnost

**= Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

**= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

**= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) (20, s. 85)**

#### 2.2.2.2 Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow dokumentují peněžní toky podniku, resp. peněžní příjmy a výdaje. Rozvaha zachycuje stav majetku a kapitálu k určitému okamžiku, výkaz zisku a ztráty zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku bez ohledu na to, zda vznikají skutečné reálné peněžní příjmy či výdaje. Z tohoto důvodu nastává obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků.

#### 2.2.3 **Analýza vnitřního prostředí (interní analýza)**

V předchozí části jsem se zabýval základními analýzami okolního prostředí. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek.

##### **Analýza zdrojů podniku**

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby se podnik odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší. Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim např. způsob, jakým se manažeri rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom, jak dosáhnout vytčených cílů. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému.



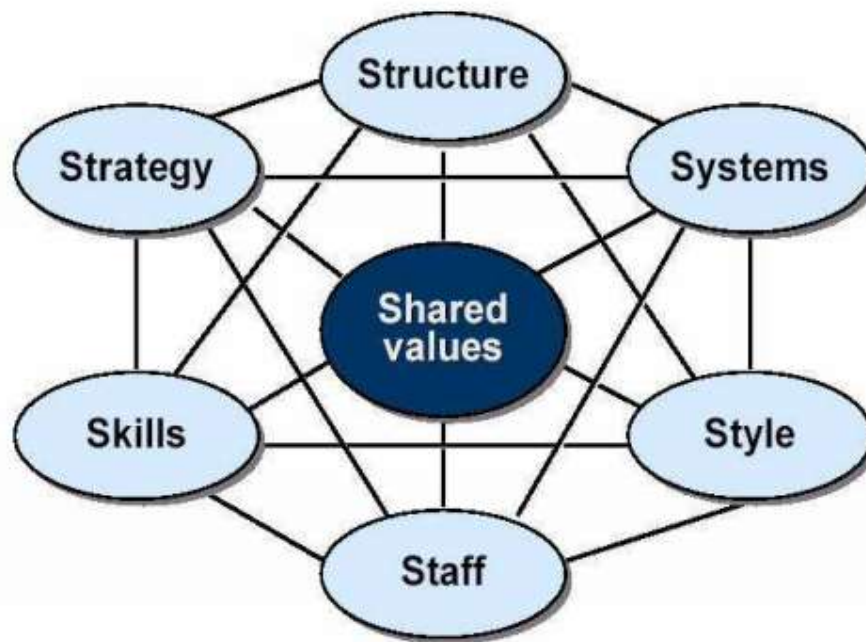
**Obrázek 2: Zdroje podniku**

Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. (21, s. 152)

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý k pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovaný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít jej, žádné specifické přednosti si tak nevytvoří. Stejně tak podnik nemusí mít potřebný unikátní majetek, a přesto si může vytvořit specifické přednosti oproti podniku se stejným vybavením. Zde záleží na efektivnějším řídicím systému a jeho schopnostech (21, s. 153).

## ANALÝZA 7S FAKTORŮ

Součástí strategické analýzy je rozbor základních faktorů, které jsou základem úspěchu. Při jejich odhalení je vhodné použít „model 7S“, kdy jsou všechny faktory posuzovány ve vzájemné souvislosti s ostatními faktory. Model 7S je znázorněn na následujícím schématu. Tento model je nazýván podle 7 anglických názvů klíčových faktorů.



**Obrázek 3: Model 7s**

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. (11, s. 56)

Mezi tyto klíčové faktory tedy patří:

1. strategie – analyzuje se prostředí, ve kterém firma působí, jak je strategie definována, jak se implementuje, jakých výsledků firma při použití strategie dosahuje nebo na jaké časové období se strategie tvoří.

2. struktura – struktura modelu 7S představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání, posuzuje se nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací. Zvažuje se např. hloubka (počet organizačních stupňů) a šířka (rozpětí řízení) organizační struktury firmy, zda jsou jasně stanoveny kompetence a odpovědnost nebo jak daná organizační struktura vyhovuje strategii firmy apod.

3. systémy řízení – jsou to prostředky, metody či systémy, které slouží k řízení podniku – tedy k funkcím jako je komunikace, plánování a rozpočtování, doprava, kontrola. Jedná se o propojení systémů, sběr informací, reakce firmy a schopnost řešit vzniklé problémy.

4. styl – vyjadřuje, jakým způsobem management firmy přistupuje k problémům a jejich řešení. Ve velké většině firem existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení (tím, co stanovují předpisy a tím, co se skutečně dělá).

5. spolupracovníci – rozumí se jimi lidé, ať už vedoucí pracovníci či ostatní podřízení a vztahy mezi nimi, motivace k práci, pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě. Jedná se o celkovou personální politiku firmy.

6. schopnosti – rozumí se tím profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy v celkovém vyjádření – charakteristické znalosti a dovednosti firmy, v čem jsou její přednosti a jak dokáže splnit cíle své zvolené strategie.

7. sdílené hodnoty – jedná se o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a firma je formuluje ve svém poslání a především, zda jsou firemní strategické cíle v souladu s firemním posláním. (11, s. 55)

#### 2.2.3.1 FINANČNÍ ANALÝZA

Využitím finanční analýzy lze zhodnotit finanční situaci podniku. Jejím úkolem je rozbor jakékoliv ekonomické činnosti a cílem je identifikace slabých a silných stránek. Vypovídá o minulém finančním stavu podniku a je nezbytná pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Její údaje napomáhají manažerům správně se rozhodovat.

##### **ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ**

Zdrojem dat jsou přímo účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vnitropodnikové účetní výkazy, finanční účetní výkazy). Tyto údaje vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Je nemožné srovnávat tyto ukazatele s jinými podniky, protože jsou citlivé v ohledu na velikost podniku. Ukazatele členíme na stavové, které poskytují údaje o stavu k určitému časovému okamžiku. A ukazatele vypovídající o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období nazýváme tokové. Absolutní ukazatele jsou základem horizontálního a vertikálního rozboru účetních výkazů. (22, s. 108)

##### **HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA**

Význam této analýzy spočívá v tom, že vyhodnocuje, jak se jednotlivé položky v účetním výkazu v průběhu let měnily. Jedná se o horizontální analýzu z toho důvodu, že

údaje jsou porovnávány po řádcích. Výsledkem je získání informace o tom, jak se položka změnila v absolutním i relativním vyjádření. (23, s. 85)

$$\text{Změna v \%} = \frac{\text{Běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{Předchozí období}} * 100$$

### **VERTIKÁLNÍ ANALÝZA**

Smyslem je vyjádřit, jak se procentuálně podílejí jednotlivé položky účetních výkazů na tvorbě stanovené základny. Výše této základny bývá rovna 100% a obvykle se za ni při rozboru rozvahy dosazuje výše celkových aktiv nebo pasiv. Pokud pracujeme s výkazem zisků a ztrát, tak základnu tvoří celkové výnosy nebo náklady. (5, s. 48)

$$\text{Podíl v \%} = \frac{\text{Velikost položky balance}}{\text{Suma hodnot položek}} * 100$$

### **ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ**

Pomocí podílu dvou položek účetního výkazu zachycuje jejich vzájemný vztah. Aby výsledný ukazatel měl určitou vypovídací schopnost, musí mezi těmito poměrovými položkami existovat jistá souvislost. Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a další. (25, s. 98)

### **UKAZATELE RENTABILITY**

Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti podniku. Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Je tedy dána poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. (25, s. 99)

### **RENTABILITA AKTIV**

Tento ukazatel je definován jako poměr zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Pro výpočet hrubé produkční síly aktiv před odečtením daní a nákladových úroků se do čitatele dosazuje EBIT (zisk před odečtením úroků a daní). Tento způsob výpočtu ukazatele je užitečný

pro porovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a různým podílem dluhu ve finančních zdrojích. (24, s. 83).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková Aktiva}}$$

### **RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU**

Ukazatel poměruje čistý zisk a vlastní jmění podniku. Vyjadřuje tak výnosnost neboli návratnost vlastního kapitálu. Podle této míry zisku zjišťují vlastníci, zda je jejich kapitál dostatečně výnosný a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Rozhodnutí investora je na velikosti ukazatele závislé. Je důležité, aby ukazatel vykazoval vyšší hodnotu než úroky, které by investor obdržel při jiné formě investice. Pokud je hodnota rentability vlastního kapitálu dlouhodobě nízká, investor bude investovat svůj kapitál jiným, výnosnějším způsobem a podnik může být odsouzen k zániku. (24, s. 85).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

### **RENTABILITA TRŽEB**

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Po dosazení zisku do čitatele ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Výslednou hodnotu ukazatele je vhodné srovnávat s podobnými podniky. V případě různé kapitálové struktury a odlišné míry zdanění, se namísto zisku počítá se ziskem před zdaněním a úroky – EBIT. (5, s. 73).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}$$

### **UKAZATELE AKTIVITY**

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, jak efektivně podnik hospodaří s jednotlivými druhy aktiv. V případě, že má podnik aktiv příliš mnoho, vznikají tak podniku velké

náklady. V opačném případě podnik přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se dělí do jednotlivých skupin aktiv (17, s. 86).

### **OBRAT ZÁSOB A DOBA OBRATU ZÁSOB**

Ukazatel zachycuje poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Doba obratu zásob je odvozený ukazatel, kterého získáme když, hodnotu 360 (jako počet dní v roce) vydělíme počtem obratu zásob. Situace je pro podnik tím příznivější, čím je ukazatel obratu zásob vyšší a doba obratu kratší. Podnik by se měl však řídit optimální velikostí zásob. (20, s. 75).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby} / 360}$$

### **OBRAT AKTIV**

Měří celkové využití aktiv. Říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Minimální hodnota ukazatele by měla být na úrovni 1. Podnik by se měl snažit dosahovat co nejvyšších hodnot tohoto ukazatele. Z obráceného tvaru ukazatele lze určit také vázanost aktiv. Z toho vyplývá snaha podniku o co nejnížší hodnotu vázanosti aktiv (28, s. 82).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

### **OBRAT DLOUHODOBÉHO MAJETKU**

Ukazatel měří, jak efektivně podnik využívá svých stálých aktiv. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí v tržby za rok. Pokud je hodnota ukazatele při srovnávání s odborovým průměrem nízká, nasvědčuje tomu nízké využití výrobní kapacity. (27, s. 203)



$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

### **DOBA SPLATNOSTI POHLEDÁVEK**

Výsledná hodnota ukazatele nám sděluje, kolik dní je inkaso peněz získané z tržeb zdrženo v pohledávkách. Vyjadřuje, jak dlouho musí podnik čekat na zaplacení již prodaného zboží. Je vhodné hodnotu srovnávat s platebními podmínkami podniku, které jsou smlouveny s odběratele. Vysoká úroveň ukazatele naznačuje, že obchodní partneři neplatí své závazky včas. (24, s. 93).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby} / 360}$$

### **DOBA SPLATNOSTI KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ**

Ukazatel vyjadřuje, jak rychle podnik splácí své závazky. Pro udržení finanční rovnováhy je nezbytné udržovat dobu obratu závazků vyšší než dobu obratu pohledávek. Hodnota ukazatele se stává významná ve vztahu k věřiteli, který z něj získá představu, jak podnik dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. (20, s. 80)

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby} / 360}$$

### **UKAZATELE LIKVIDITY**

Likviditu chápeme jako schopnost podniku hradit své závazky. Pro podnik to znamená mít dostatek peněžních prostředků na provedení nezbytných plateb. Likvidita závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, jestli má prodejně výrobky nebo zda je v případě schopen prodat své zásoby. (26, s. 121)

### **CELKOVÁ LIKVIDITA**

Pro výpočet ukazatele se poměruje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků, které jsou splatné v blízké budoucnosti. Výsledná hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Důležité je

srovnávat tuto hodnotu s podniky, které působí v obdobném charakteru činnosti. Je lepší sledovat vývoj ukazatele v čase. (26, s. 122).

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **POHOTOVÁ LIKVIDITA**

Při vyjádření tohoto podílu se v čitateli berou v úvahu pouze pohotové prostředky. Výše ukazatele je ovlivněná na charakteru činnosti daného podniku. Sledování hodnoty v čase má jistý význam např. růst značí přepokládané zlepšení finanční a platební situace a naopak. Přiměřená výše ukazatele by se měla pohybovat od 1,0 do 1,5. (26, s. 122).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **OKAMŽITÁ LIKVIDITA**

Pohotové platební prostředky tvoří nejlikvidnější část oběžných aktiv. Patří sem peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Je charakteristický svou nestabilní povahou proto může sloužit k dotvoření celkové úrovně likvidity v podniku. (26, s. 122).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **UKAZATELE ZADLUŽENOSTI**

Pojem zadluženost znamená, že podnik financuje svůj majetek za pomoci cizích zdrojů. Hodnoty těchto ukazatelů jsou důležité zejména pro akcionáře a věřitele, a to kvůli míře rizika a výnosnosti, jimi vloženého kapitálu. U velkých podniků by financování pouze z vlastního kapitálu (v opačném případě pouze z cizího kapitálu) znamenalo snížení celkové výnosnosti. (25, s. 208)

## CELKOVÁ ZADLUŽENOST

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Z toho vyplývá, že věřitelé preferují nízkou hodnotu výsledku tohoto ukazatele. Je nutné jej posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a strukturou cizího kapitálu (20, s. 85).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

## MÍRA ZADLUŽENOSTI

Poměr cizího a vlastního kapitálu se využívá například při žádosti o úvěr. Je tak důležitým údajem, který podnik předkládá bance, a na základě kterého se banka rozhoduje, zda úvěr poskytne či nikoliv. Hodnota ukazatele říká, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitele, který kapitál poskytuje. Doporučuje se věnovat pozornost sledování vývoje ukazatele v čase. (5, s. 98)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

## ÚROKOVÉ KRYTÍ

Ukazatel nás informuje kolikrát je zisk vyšší než úroky. Při nerovnoměrném vývoji EBIT je důležité sledovat jeho vývoj v čase. Jestliže ukazatel vykazuje hodnotu 1, podnik vytvořil takovou velikost zisku, která splatí úroky věřitelů, ale není schopen vyplatit daně státu a čistý zisk připadající vlastníkov. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 8. (5, s. 102).

$$\text{Úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

## ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ

Rozdílové ukazatele jsou označovány jako fondy finančních prostředků. Tyto fondy představují souhrn určitých stavových ukazatelů vyjadřující rozdíl mezi souhrnem

určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv. (24, s. 110)  
Mezi nejčastěji používané fondy ve finanční analýze patří:

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotové prostředky
- čisté peněžně pohledávkové finanční fondy

### **ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL**

Získáme jej jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. Do krátkodobého cizího kapitálu jsou zahrnuty dluhy, jejichž splatnosti se pohybují od tří měsíců až po jeden rok. Čistý pracovní kapitál nám umožňuje rozlišit aktiva, která jsou na brzkou úhradu krátkodobých dluhů. Dále na finanční prostředky, které tvoří tzv. finanční fond. Tímto fondem se myslí část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobým kapitálem. Tato část kapitálu se využívá pro zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti. Ukazatel má také vliv na solventnost podniku. Pokud krátkodobá aktiva převyšují krátkodobý cizí kapitál, můžeme usoudit, že podnik je likvidní a bude včas hradit své závazky. (24, s. 11)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobý cizí kapitál}$$

#### **2.2.4 Analýza vnějšího prostředí (externí analýza)**

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy monitorovat a analyzovat. Výzkumy potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě okolí, jsou úspěšnější. Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makro okolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategickou pozici podniku. (29, s. 123)

K analýze makro okolí se nejčastěji používá tzv. **PEST analýzy** (označované také STEPT analýza), k analýze konkurenčního prostředí podniku se používá **Porterův model pěti konkurenčních sil**.

#### 2.2.4.1 PEST analýza

Vychází se z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru. (29, s. 125)

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Míra nezaměstnanosti Ceny energií	Antimonopolní opatření Zákony na ochranu ŽP Politika zdanění Regulace zahr. Obchodu Sociální politika Stabilita vlády
Sociálně-kulturní f.	Technologické faktory
Demografický vývoj Rozdělování důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně a stylu Míra vzdělanost Přístup k práci	Vládní výdaje na výzkum a vývoj Trendy ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Vládní přístup k výzkumu a vývoji

**Obrázek 4: Model PEST**

Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. (29, s. 126)

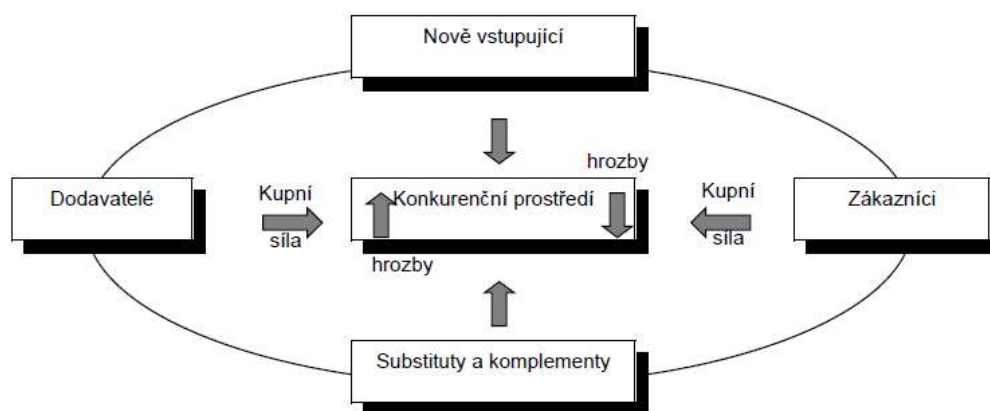
#### 2.2.4.2 Porterův 5F model

Michael Porter vytvořil systém analýzy, vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterova analýza se zaměřuje na faktory,

ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody a zejména strategie podniku.

#### Pět sil:

- hrozba nově vstupujících na trh
- obchodní síla zákazníka – mají stále větší možnosti volby mezi podniky a výrobky
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou)
- pozice mezi běžnými konkurenty – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.



**Obrázek 5: Model pěti sil**

Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. (21, s. 85)

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům. Porter pak vyslovuje hypotézy, že **čím větší a silnější jsou síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost. Aby pak byla společnost úspěšná na trhu s mnoha nově vstupujícími substituty, musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat s tím, že pochopí tyto síly a promítne je do své strategie. Jen v takovém případě může přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhu.** (21, s. 86).

### 2.2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza (viz tab. 3) slouží k monitorování vnitřního a vnějšího marketingového okolí. Je to celkové zhodnocení silných (strenghts) a slabých stránek (weaknesses) a příležitosti (opportunities) a hrozeb (threats). (30, s. 90)

<b>Silné stránky</b> (strenghts) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> (oportunities) zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

**Obrázek 6: SWOT analýza**

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. (31, s. 103)

#### **Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby):**

Podnikatelský subjekt musí monitorovat významné složky makroprostředí (např. demograficko-ekonomické, technologické apod.) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, dodavatele, distributory apod.), které mohou ovlivnit dosažení zisku. Příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících – je zde velká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Hrozby jsou výzvou představovanou nějakým nepříznivým vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k ochrannému marketingovému jednání, k poklesu obrátu nebo zisku. (30, s. 93)

#### **Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky):**

Je důležité umět identifikovat své silné a slabé stránky, ty se vyhodnocují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Silnou stránkou jsou takové vlastnosti, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je používat jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Slabé stránky – jsou

opakem silných stránek - to znamená, že firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy. (31, s. 109)

## **2.3 Benchmarking**

Poslední teoretickou kapitolou této diplomové práce budou teoretická východiska srovnávání klíčových ukazatelů podniku s jeho konkurencí neboli benchmarking.

### **2.3.1 Význam benchmarkingu**

Jednou z forem procesu zlepšování je navazování na znalosti již zavedených, úspěšných strategií. K tomu se v posledních desetiletích užívá principu učících se organizací na základě sdílených znalostí, kde se podle zahraničních zkušeností stal nejefektivnějším způsobem benchmarking.

Mezi manažerskými technikami získává benchmarking stále větší význam. Jeho úspěch je založen na mnoha oblastech použití. Může být použit jako nástroj k odhalování spleť firemní struktury nebo jako nástroj k identifikaci možných oblastí pro zlepšení, v podnikových procesech, stejně jako v oblastech týkajících se strategických orientací firem. Podle posledních průzkumů si většina top manažerů uvědomila, že benchmarking je schopen posilovat konkurenceschopnost podniku.

Benchmarking doplňuje tradiční formy srovnávání mezi společnostmi. Zpravidla se jedná o vyhledávání a systematické srovnávání vnějších podniků, tj. podniků, které patří do jiných průmyslových odvětví. Studie se nemá pokoušet identifikovat rozdíly mezi společnostmi, nýbrž osvědčené postupy, které nám pomohou získat nadprůměrné konkurenční výhody. Konkrétně je benchmarking charakterizován otázkami: „Proč to ostatní dělají lépe a jak se z toho můžeme poučit?“ (7, s. 27)



### **2.3.2 Typy benchmarkingu**

Jedná se o systematické analyzování přímých konkurentů pro dosažení lepšího postavení na trhu. Zaměřuje se především na produkty, procesy nebo metody užívané organizacemi ve stejném oboru působnosti. V literatuře existuje mnoho dalších forem a rozdělení benchmarkingu. Mezi nejčastější a nejpoužívanější patří však následující:

#### **Procesní**

Tento typ benchmarkingu, často nazývaný též generický benchmarking, je tvořen souborem aktivit, které se zaměřují na porovnávání a měření konkrétních, klíčových procesů a činností. Srovnávacími partnery přitom může být jakákoli organizace, která zabezpečuje podobné procesy bez ohledu na rozdílnost průmyslových odvětví. (8, s. 93)

#### **Funkcionální**

Funkcionální benchmarking tvoří takový typ, který ve své podstatě porovnává několik nebo jednu funkci či službu určitých organizací. Externí partner se nemusí pohybovat na konkurenčním trhu. Funkcionální benchmarking bývá zpravidla finančně náročný na provedení, a jelikož je orientovaný pouze na určitou funkci, nepřináší užitek pro všechny podnikové oblasti. (8, s. 93)

#### **Výkonový**

Výkonový benchmarking se soustředí na relativní výkonnost pomocí přímého porovnávání různých výkonových parametrů souvisejících s kvalitou nebo produktivitou (výkon pracovníka, výkon stroje). Tento typ se nejčastěji užívá v situacích srovnávání s přímými konkurenty, což činí při realizaci značné potíže. Konkurenční benchmarking je totiž považován za jeden z nejnáročnějších druhů, který vyžaduje značnou důvěru mezi všemi zainteresovanými subjekty. (8, s. 94)

#### **Interní**

Interní benchmarking porovnává a zkoumá jednotlivé činnosti nebo subjekty v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace, např. v různých pobočkách, odděleních, divizích. Cílem je nalézt a identifikovat interní standardy výkonnosti celé společnosti. Interní benchmarking se považuje za nejjednodušší formu z hlediska

získávání citlivých dat a informací. Na druhou stranu však podniku nepřináší radikální zlepšení situace. (8, s. 94)

### **Externí**

Externí benchmarking se soustředí na okolí podniku. Porovnává organizace, které jsou známy jako nejlepší v oboru. Poskytuje tak příležitost učit se od těch, kteří jsou na „špici“. V porovnání s interním benchmarkingem se externí vyznačuje delší dobou realizace. (8, s. 94)

### **2.3.3 Proces benchmarkingu a jeho etapy**

Benchmarking je nutno chápat jako nový proces, který musí být zaveden a soustavně systematicky prováděn. Celý proces benchmarkingu členíme z metodického hlediska na základních pět etap, přičemž činnosti zařazené do jednotlivých etap jsou do značné míry provázány.

#### **Základní etapy benchmarkingu**

##### **2.3.3.1 Identifikace objektu benchmarkingu**

Je nutným výchozím krokem při jakémkoliv porovnávání s konkurencí a jeho realizace vždy náleží vedení příslušné organizace. Musí zde padnout rozhodnutí o tom, na který produkt, resp. Proces, se zkoumání benchmarkingového týmu zaměří. Objektem benchmarkingu musí být předem odhalená vlastní slabá stránka např. níže uvedenými metodami: · sebehodnocení; · interní audity v systémech managementu jakosti; · externí audity systému managementu jakosti; · analýzy opakujících se problému a neshod vykonávané s podporou vhodných statistických nástrojů; · analýzy nákladu v procesech (8, s. 98).

##### **2.3.3.2 Identifikace partnerů pro porovnání**

První a zřejmě jeden z nejnáročnějších úkolů týmu je nalezení minimálně jednoho vhodného partnera pro porovnávání. Klíčovým faktorem pro úspěšnou identifikaci partnera je využití co nejvíce objektivních informačních zdrojů: · diskuse v ohniskových

skupinách, jejichž členy mohou být dodavatelé, zákazníci nebo jiné osoby, které mají zkušenosti s porovnávanými aktivitami; · zjištění z auditu systému managementu; · rozhovory s nově přijatými zaměstnanci; · klasické nosiče informací ( katalogy výrobku, sborníky z odborných akcí, zprávy obchodních komor, marketingové studie apod.); · výsledky spotřebitelských, resp. jiných testů, které jsou zveřejňovány v odborném tisku nebo speciálních časopisech; · účelově organizované workshopy s obchodními partnery; · informace od externích konzultantů; · zprávy ze služebních cest; · internet; · speciálně vytvářené databáze v institucích (tzv. clearinghouses), které se zabývají shromažďováním, tříděním a zprostředkováním informací o jiných podnikatelských subjektech. (8, s. 108)

#### 2.3.3.3 Shromáždění informací

Fáze výběru nejvhodnějších metod a postupů sběru dat následuje bezprostředně po výběru partnera benchmarkingového projektu, zároveň je však vhodné ji ukončit ještě před tím, než bude s potenciálním partnerem uzavřena formální smlouva. Ta by totiž měla obsahovat konkrétní podmínky, za kterých bude sběr dat realizován. Čtyři základní metody sběru dat doporučované u benchmarkingových projektů jsou následující:

##### Dotazníky

Tato metoda sběru informací je relativně zdrojově nenáročná a nejméně komplikovaná a její využití se zpravidla doporučuje jen v případech, že by náklady na jinou metodu byly příliš vysoké. Samotná realizace probíhá prostřednictvím souboru otevřených či uzavřených otázek, který je zaslán partnerovi. Její výhody jsou zřejmé – snadnost získání dat, nízké náklady, nízká pracnost sběru i většího množství dat, rychlá statistická analýza dat, opakovatelnost použití. Mezi nevýhody patří neosobní přístup takového získávání informací, možnost nepozorného vyplnění nebo nepochopení otázek či nebezpečí záměrného překrucování skutečnosti bez možnosti takové zkreslení při analýze odhalit.

##### Interview se zástupci partnera

Uplatnění této metody vyžaduje aktivní účast minimálně jednoho zástupce partnera (zpravidla osoby pověřené vést podobné rozhovory) a jednoho člena benchmarkingového

týmu, který klade otázky, a to jak strukturované tak nestrukturované. Využití interview jako metody ke sběru dat je vhodné zejména tam, kde je předmětem zkoumání mimo jiné i studium plánů a projektů, tam, kde je cílem odhalení různých kritických událostí a získávání přímých názorů. V neposlední řadě také tam, kde je cílem získat podrobné informace o postupech partnera. Možnost zacílení na konkrétní zájmové oblasti, ověřitelnost údajů, navození vztahu důvěry mezi tazatelem a dotazovaným, poměrně malá spotřeba času a kombinovatelnost s jinými technikami jsou hlavní výhody interview. Mezi nevýhody naopak patří zvýšená pracnost a vyšší náklady, možný rozptylu odpovědí a názorů při využití strukturovaného rozhovoru, možnost ovlivnění odpovědí subjektivními pocity tazatele a nároky na komunikativnost tazatelů. V dnešní době může mít interview i charakter telekonferencí nebo diskusí v „ohniskové“ skupině (tzv. focus group).

#### Pozorování přímo na místě

Metodologicky je možné rozlišit pozorování standardizované a nestandardizované. Nestandardizované pozorování se však po potřeby benchmarkingu nedoporučuje, neboť přináší víceméně neporovnatelná zjištění. U preferovaného standardizovaného pozorování má pak benchmarkingový tým na výběr mezi zjevným a skrytým pozorováním. Pozorování na místě představuje jednu z nejpřesnějších metod sběru dat při benchmarkingu, klade však značné nároky na pracnost, a to ve všech svých fázích. Pozorování je nutné zpravidla několikrát opakovat a předem pečlivě připravit. Na druhou stranu jeho nespornou výhodou je sběr dat v reálném čase, bezprostředně u jejich zdroje.

#### Analýza záznamů

Zde se zkoumají okolnosti, za kterých nastaly a to, co bylo následně vykonáno. Jsou rozlišovány dva typy analýz záznamů: - analýzy primárních dat, mezi které patří analýzy nákladů, času a výkonnosti daného procesu, - analýzy sekundárních dat, kam se řadí data získaná ze záznamů systému managementu jakosti, shromážděná prostřednictvím interview a pozorování na místě aj. Výběr vhodné metody sběru dat záleží na mnoha faktorech – čase, nákladech, ale také ochotě partnera poskytnout potřebná data a údaje. K výhodám analýzy primárních dat patří minimální vliv subjektivního výkladu skutečností, snadná interpretace a časová úspornost spojená se skutečností, že není nutné vynakládat

úsilí na shromažďování dat, protože jsou již v záznamech obsaženy. Obtíže však mohou vzniknout již při samotném shromažďování záznamů od partnerů. Mezi další omezení této metody může patřit neaktuálnost či neobjektivnost získaných dat. (8, 136 – 145)

#### 2.3.3.4 Analýza informací

Samotné vyhodnocování shromážděných dat má ve své podstatě jediný cíl, a tím je určení rozdílů, resp. mezer (ang. „gaps“) mezi výkonností vlastní a výkonností partnera. V souvislosti s měřením vlastní výkonnosti uvedme ve stručnosti pouze to, že zahrnuje hodnocení:

- ukazatelů spojitých (časové, finanční aj.) a diskrétních (poměrové ukazatele aj.),
- ukazatelů univerzálních (aplikovatelných na většinu podnikových procesů, např. průběžná doba trvání procesu, efektivní využití doby trvání procesu, 38 celkové náklady na proces, efektivní využití nákladů, podíl neshod v procesu) a speciálních.

Rozdíly ve výkonnosti podniků lze určovat a vyhodnocovat pomocí tabulek, grafů či jednoduchých statistických metod (např. ukazatel P-skóre, váhové koeficienty či kvantily). Další z možností je využít tzv. benchmarkingové indexy a benchmarkingové databáze. V tomto případě probíhá srovnání tak, že se vyplní vlastní informace daného podniku a ty jsou pak vyhodnoceny a srovnány s číselnými ukazateli v dané databázi.

#### Hlavní postupové kroky:

- Třídění a organizace informací
- Kvalitativní kontrola informací
- Zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů
- Zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepšímu konkurentu či praxi a jeho zdůvodnění
- Zpracování závěrečné zprávy
- Zpracování analýz „vyrábět nebo koupit“ (7, s. 30)

#### 2.3.3.5 Realizace změn

Doporučení formulované v závěrečné zprávě z posledního kroku slouží jako podklad pro vrcholové vedení společnosti při aktualizaci strategie firmy na další období.

Tuto fázi lze dále rozdělit na *integrační* a *realizační* fázi.

***Integrační fáze benchmarkingu*** má za cíl adaptovat přístupy a metody zlepšování do konkrétních podmínek firmy tak, aby nešlo pouze o jejich „adopci“, ale o skutečné ztotožnění se s nimi. Prvním stěžejním úkolem vrcholového vedení je předat výsledky benchmarkingu k dalšímu projednání o tom, co a jak bude zlepšováno.

***Realizační fáze benchmarkingu*** je pak plánováním a realizací vlastního zlepšení na základě zjištěných výsledků benchmarkingu, přičemž je dobré vycházet z některých zavedených a všeobecně uznávaných modelů zlepšování. (7, s. 80)

## 3 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY

### 3.1 Představení společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.

Navláčil stavební firma, s.r.o. (dále také „Navláčil“) je rodinnou stavební firmou. Byla založena v roce 1992, kdy Martin Navláčil st., majitel firmy, začal podnikat ve stavebnictví jako fyzická osoba. V roce 1996 došlo k transformaci společnosti na společnost s ručením omezeným, kdy vznikla rodinná firma, ve které je kladen důraz na kvalitní a zodpovědně provedenou práci. Firma vystupuje jako generální dodavatel pozemních staveb a mezi její hlavní činnosti patří výstavba průmyslových staveb, administrativních budov, výrobních a skladovacích hal, zpevněných ploch, železobetonových objektů, bioplynových stanic a rekonstrukce starých objektů. Navláčil stavební firma, s.r.o. nabízí pro své zákazníky komplexní službu od pořízení pozemku, zpracování studie a projektu až po samotnou realizaci stavby. Její předností je vlastní projektové oddělení a developerská činnost. Se svými 200 zaměstnanci se firma řadí mezi středně velké společnosti. Stavební firma Navláčil se zaměřuje především na realizaci staveb „na klíč“ v roli generálního dodavatele. Realizuje především průmyslové stavby, jako jsou zděné i montované skladové, prodejní i výrobní haly, sklady, autosalony, dále zpevněné plochy (skladové, manipulační, aj.), administrativní budovy a železobetonové objekty (např. bioplynové stanice, nádrže, skelety budov, atd.).

Ve stavební firmě Navláčil zavedli tři systémy pro kontrolu kvality, environmentální odpovědnosti a bezpečnosti práce:

- **ISO 9001** neboli systém managementu kvality. Mezi základní požadavky, které je třeba plnit, patří například stálá péče o spokojenost, což je také dlouhodobý cíl stavební firmy Navláčil. Tato norma ve firmě pomáhá uspořádat všechny procesy, stanovit pravomoci a odpovědnosti pracovníků. Systém tak celkově přispívá ke zprůhlednění fungování všech takto certifikovaných firem.
- **ISO 14001** týkající se systému environmentálního použití, respektive ochrany životního prostředí a prevence možného znečištění.

- **ISO 18001** zabývající se managementem bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Díky pravidlům, která jsou ve firmě zavedena díky této normě, je možné ve firmě stanovit rizika při práci. Díky doporučením a nařízením, která vycházejí z ISO 18001. Navláčil stavební firma se i tímto snaží zlepšit svou dlouhodobou snahu o bezpečnost svých zaměstnanců.

Dle Ministerstva financí ČR, konkrétně seznamu CZ-NACE, lze společnost zařadit do sekce F-41 Výstavba budov a zcela specificky by bylo možné společnost přiřadit pod kód 4120 - Výstavba bytových a nebytových budov. (9)

Mezi platné předměty podnikání, lze dle obchodního rejstříku zařadit především:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- zednictví
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- zámečnictví, nástrojářství
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Výkon zeměměřických činností
- Projektová činnost ve výstavbě (10)



## **3.2 Analýza současného stavu společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.**

### **3.2.1 Interní analýza**

Pro potřeby analýzy interního prostředí, bude v této diplomové práci využit **McKinseyho model 7S**, který se svoji strukturou zaměřuje na důležité interní aspekty analyzovaného subjektu.

#### **3.2.1.1 McKinseyho model 7S**

##### **Struktura**

Společnost Navláčil je dle klasifikace Ministerstva průmyslu a obchodu soukromým podnikem, který není pod zahraniční kontrolou. Společnost Navláčil je řízena třemi jednateli, z nichž každý odpovídá za určitý obchodně-marketingový, ekonomický a stavební úsek.

##### **Strategie**

Díky významnému postavení na stavebním trhu se analyzovaná společnost zaměřuje na zefektivňování řízení především v oblasti samotné realizace průmyslových staveb. V rámci strategie došlo ve firmě k zaměření se na dodávky staveb na klíč dle přání konkrétních zákazníků. Mimo výše zmíněné se společnost zaměřuje na dostatečnou technologickou vybavenost tak, aby mohly být obchodním partnerům a zákazníkům nabízeny služby nejvyšší kvality.

##### **Systémy**

Společnost se při svém fungování spoléhá na mnohé informační a operační systémy, které jsou při řízení společnosti nezbytné. Jako základní lze zmínit speciální programy pro kvalitní oceňování a řízení stavební výroby CENKROS 4, řízení vztahů se zákazníky CRM či vedení účetnictví MONEY S3.

## **Spolupracovníci**

V současné chvíli společnost zaměstnává více jak 200 zaměstnanců, z nichž více než 2/3 na hlavní pracovní poměr, jejichž efektivní řízení je v takovém množství složitou záležitostí. Proto má společnost integrovanou matici řízení lidských zdrojů, dle níž se musí zaměstnanci řídit. Všichni tak vědí, komu se zodpovídají a na koho se v případě problémů obracet. Kromě delegačních systémů má společnost zavedeno několik motivačních programů, díky nimž jsou zaměstnanci odměňováni a motivováni.

## **Schopnosti**

Základním předmětem podnikání společnosti je výstavba bytových a nebytových budov. Je tedy zcela zřejmé, že v určitých aspektech je více než nutné, aby určité skupiny pracovníků disponovaly speciálními znalostmi či schopnostmi, které jsou k vykonávání práce potřebné. Za zmínku stojí například práce s těžkou technikou, práce ve výškách či velmi náročné sanační práce, při nichž je nezbytné, aby byly dodržovány nejprísnější bezpečnostní podmínky, k čemuž napomáhají pravidelná školení v oblasti bezpečnosti práce či požární ochrany.

## **Styl**

Jak bylo naznačeno v předešlých odstavcích, společnost je rodinnou firmou, kde je zaveden klasický styl řízení, který má prvky centralizace, neboť ve všech ohledech je o strategiích a aspektech společnosti rozhodováno samotnými vlastníky/jednateli společnosti.

## **Sdílené hodnoty**

Společnost prosazuje jak mezi svými zaměstnanci, tak ve vztahu vůči všem svým obchodním partnerům a zákazníkům heslo „Stavíme na referencích“, čímž vyjadřuje svůj postoj a v neposlední řadě to, že si zakládá na dobrých vztazích, jak s obchodními partnery, tak i se zaměstnanci a jejich rodinami. Základní filozofií firmy je motto „lidé slouží lidem“. Jak již bylo uvedeno, společnost Navláčil je rodinnou firmou a vztahy v ní jsou, dá se říct, až rodinné a velice přátelské, což jen podporuje výkony zaměstnanců a udržuje pohodu a ochotu ve všem spolupracovat.

### 3.2.2 Externí analýza

Jedním z možných modelů, jak zanalyzovat externí prostředí je model SLEPT, jenž je v mnohých informačních zdrojích uváděn pod názvy PEST, kde jsou některé faktory sloučeny do jednoho, což zapříčiňuje ony rozdílné názvy. Pro analyzovanou firmu jsem vybral analýzu pomocí **modelu PEST**.

#### 3.2.2.1 PEST analýza

##### **Politické a legislativní faktory**

Zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, sociální politika a stabilita vlády. To je výčet největších možných vlivů na podniky a na jejich činnost. Jak se uvedeno výše, společnost získala normu ISO 14001 Systém environmentálního managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky, jejíž zavedení má vést ke zlepšení environmentálního profilu podniku.

V oblasti sociální politiky firma poskytuje příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnance.

Daňová politika je v posledních letech pro stavební firmy nestabilní, neboť byly k narovnání tržního prostředí využity entity týkající se zdanění a přenesení daňové povinnosti v souvislosti s odvody DPH, kde byla především na stavební odvětví přenesena určitá zatížení. Změny v legislativě ovlivňují nejen situaci na trhu stavebnictví. Sledování těchto i dalších faktorů by mělo patřit mezi důležité činnosti ve firmě, neboť každá změna vyžaduje rychlou reakci a přizpůsobení se novým podmínkám.

##### **Ekonomické faktory**

Ekonomický vývoj republiky, její makroekonomické ukazatele, velkou měrou ovlivňují hospodaření každého podniku a mají dopad na jeho působnost na trhu. Mezi makroekonomické ukazatele, které ovlivňují i společnost Navláčil patří ekonomický růst, míra inflace, úroková míra, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, aj.

Dalo by se říct, že stavebnictví je jedním z „tahounů“ české ekonomiky. Soukromí investoři investují do zakládání a rozšiřování výroby v České republice a bytová výstavba je stále na vzestupu. Společnost Navláčil je trvale na předních příčkách stavebních společností ve Zlínském kraji a dosahuje stále dobrých výsledků v hospodaření.

V současné chvíli je několik faktorů, které pozitivním způsobem ovlivňují ekonomickou činnost společnosti. Jedním z nich je nízká **míra inflace**, která se v roce 2016 pohybovala velice nízko na úrovni 0,7%, což znamená, že nedochází k negativnímu růstu cen a cenové hladiny.

Druhým pozitivním faktorem jsou nízké **úrokové sazby**. Diskontní sazba se v loňském roce pohybovala na úrovni 0,05%, což společnosti Navláčil umožňuje získávat levné peníze na růst a rozvoj. Tento faktor pozitivně ovlivňuje i samotnou realizaci zakázek společnosti, neboť jsou jím ovlivněny sazby hypotečních úvěrů, jež ovlivňují následnou poptávku po nových bytových jednotkách a jiných výstavbách.

Posledním z faktorů, které mají v současnosti pozitivní dopad na činnost společnosti, je HDP. Především pro společnost Navláčil, jejíž zaměření je především na průmyslové stavby, je tento makroekonomický ukazatel velice důležitý a díky jeho růstu se dá předpokládat i růst společnosti.

### **Sociálně kulturní faktory**

Lidé a obyvatelstvo jako celek mají zásadní vliv na to, jak firma bude fungovat. Životní úroveň a styl, rozdělování důchodu určí, zda se budou stavět nové byty a domy nebo se budou rekonstruovat stávající budovy. Demografický vývoj určuje, jaké stavby se přednostně budou stavět, zda bude nutné zvýšit sociální a nemocniční stavby či občanské a bytové. Mobilita obyvatelstva souvisí se zaměstnaností v daném regionu a míra vzdělanosti a přístup k práci zase s uplatněním zaměstnanců v dané firmě. Ke konci roku 2016 činila průměrná mzda v ČR 27.589,- Kč, což bylo oproti předchozímu roku zvýšení o 4,2%. Co se týče výše mzdového ohodnocení je práce ve stavebnictví lukrativním zaměstnáním, což dokládá i fakt, že v roce 2016 byla průměrná mzda ve stavebním odvětví na úrovni 33.012,- Kč, což je pětisícový rozdíl oproti celorepublikovému průměru.

## **Technické a technologické faktory**

Od společnosti, která na českém trhu funguje již 25 let, to vyžaduje neustálou snahu o technologický rozvoj a dodržování veškerých bezpečnostních opatření, které se k nově vyvíjeným technologiím vážou, přičemž technologie jako takové prošly během posledních let neuvěřitelným vývojem, jenž nezapomněl ani na stavební odvětví.

Používání technických norem není povinné, ale pro všechny firmy jednoznačně výhodné. České technické normy jsou nezbytnou podmínkou pro volný oběh zboží a služeb zejména v EU a podle nich se poměřuje úroveň výrobku či služby. U veřejných zakázek jsou povinně vyžadovány a jsou velmi efektivní v konkurenčním boji.

Společnost získala za svého působení několik certifikátů prokazujících shodu systému řízení s požadavky norem ČSN EN ISO v oblasti jakosti (ISO 9001), v oblasti ochrany životního prostředí (ISO 14001) a v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ISO 18001). Společnost prošla také certifikací způsobilosti pro provádění stavebních prací hrazených z veřejných zdrojů, která proběhla již podle standardu EU a v souladu s požadavky novelizovaného zákona o zadávání veřejných zakázek.

### **3.2.2.2      Oborová analýza – Porterův 5F model**

Předposlední důležitou analýzou, která bude v diplomové práci užitá, bude **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**, jež slouží k analýze oborového okolí společnosti.

#### **Stávající konkurenti**

Vzhledem k oboru a oblasti, v níž vybraná společnost podniká, se dá říci, že vážných konkurentů není mnoho. Je to dáno i tím, že se společnost již mnoho let pohybuje v rámci regionu v předních příčkách v daném oboru a je tak pouze málo konkurentů, kteří jsou svým postavením na trhu silnější. Mezi stávající konkurenty lze zařadit společnosti PSG a.s., Pozemní stavitelství Zlín a.s. Staviga CZ, s.r.o., Zlínstav a.s., 3V & H, s.r.o., a další.

## **Potenciální konkurenti**

Kategorie oboru F-41 výstavba budov, neboli zkráceně „stavebnictví“ je velmi nákladná co se technologie a řízení lidských zdrojů týče. Potenciální noví konkurenti by proto museli být finančně velice silní, neboť v takto specifickém odvětví je pro nové firmy velice obtížné zahájit svoji činnost. Lze tedy říci, že se společnost nemusí bát potenciálních nových konkurentů, jako je tomu v jiném oboru.

## **Dodavatelé**

Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje - pracovní sílu, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli - zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů a vyjednávací sílu dodavatelů v odvětví stavebnictví nelze podcenit. Tlak ze strany stávající konkurence, a také tlak ze strany zákazníků vyvolává u stavebníků vyšší opatrnost i v oblasti dodávek. Cestou ke snížení nákladů na dodavatelskou činnost je např. centralizace činností spojených s dodavatelským cyklem. Tato forma je využitelná ale spíše pro větší podniky. Malé a střední podniky, mezi které můžeme zařadit firmu Navláčil využívají strategických partnerství s většími podniky k zajištění dodavatelské činnosti.

## **Odběratelé**

Vzhledem k rozsáhlému oboru stavebnictví a výstavby nových bytových a nebytových budov, musí firma Navláčil, pokud chce být nadále konkurenceschopná i přes nepřízeň finanční krize provázené vysokým konkurenčním tlakem, zákazníků nabízet „služby na míru“ tzn., že firma nabízí to, co zákazníci chtějí v pravý čas a za cenu, která pro zákazníka představuje adekvátní hodnotu. Cestou ke zvýšení spokojenosti a přání koncových zákazníků přináší i aplikace IT, například koncept známý jako CRM (Customer relationship management), který je ve firmě již léta zakotven do systému řízení. Společnost tak systematicky pracuje se svými zákazníky, jejich potřebami a vnímá tak přidané hodnoty a kvality.

V roce 2015 bylo zastoupení odběratelů následovné:

- 71% obchodní a výrobní společnosti (administrativní budovy, průmyslové stavby, aj.)

- 16% veřejná správa (opravy budov veřejné správy, veřejné zakázky monolitických budov, aj.)
- 13% fyzické osoby (bytové jednotky)

### **Substituty**

Substituty, které mohou nahradit stávající stavební díla, vyžadují zvýšenou pozornost, neboť mohou tlačit cenové stropy směrem dolů a tím ovlivňovat ziskovost odvětví. Stavební objekty jsou náročné na spotřebu materiálových i energetických zdrojů, a právě proto se hledají způsoby, jak dosáhnout co největších úspor.

V odvětví stavebnictví je celkově hrozba substituce poměrně nízká. Pokud ovšem vezmeme v potaz pouze produkt, je hrozba substituce prezentována zejména hrozbou substituce potřebou tedy vyššími nároky na materiály, jak ze strany životnosti, kvality, ekologičnosti, atd. Tlak na zapojení substitutů je vyvíjen zejména ze strany požadavků investorů. Mezi hlavní substituty v oblasti pozemních staveb patří nízkoenergetické a pasivní domy.

#### **3.2.2.3 SWOT analýza**

Na základě dříve užitých metod a analýz je nyní možné vytvořit ucelenou metodu znázorňující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

<b>Interní prostředí</b>	<b>SILNÉ STRÁNKY:</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY:</b>
	Finanční stabilita společnosti	Náročnost na kapitál
	Pevné místo na trhu	Působení přírodních vlivů
	Certifikace EN ISO 9001, 14001, 18001	Fluktuace kvalifikovaných zaměstnanců
	Silní a loajální partneři	

<b>Externí prostředí</b>	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI:</b></p> <p>Větší zaměření na alternativní stavby</p> <p>Rozvoj a realizace developerských stavebních projektů</p> <p>Snižování nákladů efektivnější spoluprací se zákazníkem</p> <p>Přísun peněz z veřejných zakázek, fondů, investiční pobídky, aj.</p> <p>Rozvoj bytové výstavby podpořený vývojem trhu hypotečních úvěrů a úrovně úrokových sazeb</p>	<p><b>HROZBY:</b></p> <p>Sílící stávající konkurence</p> <p>Legislativní změny</p> <p>Vstup zahraničních firem na trh</p> <p>Rostoucí ceny stavebního materiálu</p>
--------------------------	--	---

**Obrázek 7: SWOT analýza**

Zdroj: Vlastní zpracování



## 4 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ

Čtvrtá část diplomové práce bude rozdělena do tří částí. V první bude vybraná společnost zanalyzována z pohledů finančních ukazatelů a porovnána s trhem, na kterém společnost figuruje. Druhá část bude věnována porovnání finančních ukazatelů s vybranými konkurenty působící na stejném trhu a v poslední třetí část bude vymezena pro návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

### 4.1 Finanční analýza a srovnání vůči oborovému sektoru

V následující části bude provedena analýza společnosti na základě zveřejněných výkazů společnosti Navláčil a společností, jejichž finanční výkazy jsou zveřejňovány v databázi Amadeus. Pro porovnání vybrané společnosti s trhem, byly v databázi Amadeus vyselektovány společnosti spadající pod kód oboru CZ NACE 4120 – Výstavba bytových a nebytových budov.

#### 4.1.1 Poměrové ukazatele

První skupinou finančních ukazatelů, pomocí nichž bude společnost zanalyzována a srovnána s trhem budou ukazatele poměrové, pomocí nichž lze společnost zanalyzovat z hlediska krátkodobého i dlouhodobého. Na základě této analýzy pak bude snáze určitelné, zda společnost splňuje základní předpoklady rentability a schopnosti přežít na trhu.

##### 4.1.1.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizující přeměnitelnost oběžných aktiv na finanční prostředky, s jejichž pomocí podnik hradí své závazky, budou v rámci poměrových ukazatelů hodnoceny jako první. Je to především z toho důvodu, že bude srovnávána stabilita podniku z krátkodobého hlediska, přičemž ukazatelé likvidity umožňují kvantifikovat platební schopnost podniků, a tím i krátkodobou životaschopnost.

Nejvyužívanějším ukazatelem je běžná likvidita. Do výpočtu tohoto ukazatele jsou zahrnuta veškerá oběžná aktiva podniku, která jsou poměřována s krátkodobými závazky

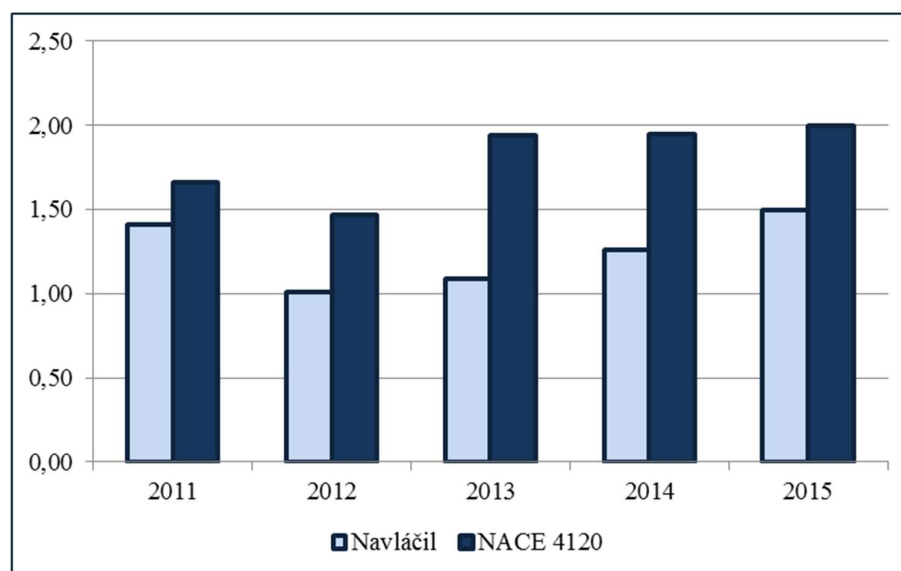
a závazky z finančního styku. Doporučená hodnota pro finančně zdravé podniky se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5.

Z níže uvedené tabulky lze zcela jednoznačně vyčíst, že se společnost Navláčil pohybuje pod tržním průměrem a v letech 2011 – 2014 i pod všeobecně doporučovanou hodnotou, což může signalizovat jisté teoretické potíže při plnění platebních povinností. Důvodem špatných výsledků je nízký stav oběžných aktiv a oproti tomu vysoké krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Oběžná aktiva přitom tvoří zhruba 50% celkových aktiv a jsou vůči krátkodobým závazkům nižší o necelých 8 milionů korun v roce 2015. Je však nutné zmínit, že se v tomto ohledu společnost konstantně zlepšuje, a to již od roku 2012.

**Tabulka 2 - Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	1,41	1,01	1,09	1,26	1,50
<b>NACE 4120</b>	1,66	1,47	1,94	1,95	2,00



**Graf 1: Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

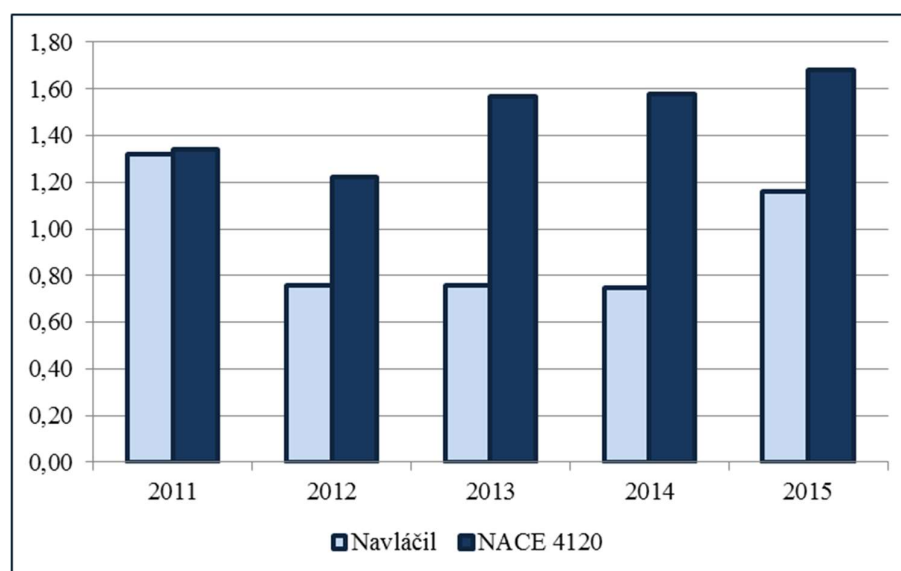
Druhým stupněm likvidity oběžných aktiv je likvidita pohotová, která je očištěna o veškeré zásoby, jež jsou svojí podstatou nejméně likvidními oběžnými aktivy. Doporučené hodnoty se přitom zcela logicky pohybují na nižší úrovni, která je všeobecně stanovena na hodnoty v rozmezí 1-1,5.

I u tohoto ukazatele je patrné, že při přeměně pohledávek spolu s již disponibilními hotovostními prostředky by mohla mít společnost z krátkodobého hlediska problémy při hrazení veškerých svých závazků nejen vůči dodavatelům, ale i bankovním věřitelům. V letech 2012-2014 došlo k rapidnímu zhoršení ukazatele především kvůli skokovému růstu pohledávek, na nějž společnost reagovala delším držením peněz tak, aby se nedostala do problémů s cashflow. V posledním sledovaném roce se však stejně jako v předchozím případě situace významně zlepšila.

**Tabulka 3 - Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	1,32	0,76	0,76	0,75	1,16
<b>NACE 4120</b>	1,34	1,22	1,57	1,58	1,68



**Graf 2: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

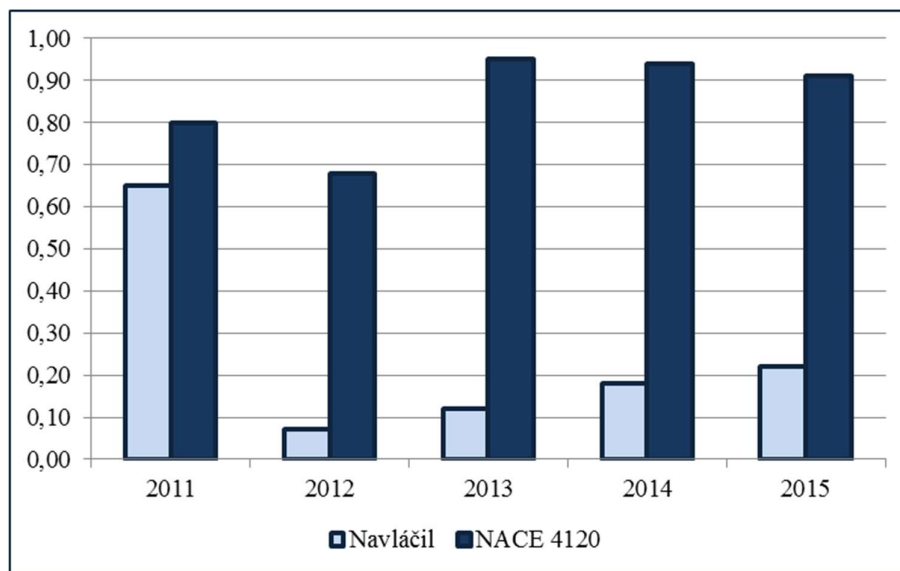
Posledním stupněm likvidity je okamžitá likvidita. Čítel tohoto poměrového ukazatele je tvořen pouze krátkodobým finančním majetkem v podobě hotovostních prostředků a prostředků vázaných na bankovních účtech, jež jsou těmi nejlikvidnějšími oběžnými aktivy, které lze v podniku nalézt. Díky nulovému času, který je nutný pro transformaci na peněžní podobu, na rozdíl od zásob, případně pohledávek, jsou doporučené hodnoty tohoto ukazatele na úrovni 0,2-0,5.

Hotovostní majetek vázaný na účtech vykazuje ve sledovaných letech velké výkyvy v rozpětí od 8 po 30 milionů. Pokud by se výše finančních prostředků srovnala s měsíčními osobními náklady, jednoduše se lze dopočítat, že společnost drží na svých účtech necelé tři měsíční platy pro každého zaměstnance. Není to mnoho, zvláště vezme-li se v potaz výše bankovních úvěrů a zbylých krátkodobých závazků. Doporučená kritéria však společnost splňuje, avšak stále významně zaostává za oborovým průměrem, o němž by se dalo říci, že je zase až příliš vysoký a peníze tak nejsou v celém oboru efektivně alokovány za účelem generování větších zisků.

**Tabulka 4 – Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	0,65	0,07	0,12	0,18	0,22
<b>NACE 4120</b>	0,80	0,68	0,95	0,94	0,91



**Graf 3: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

#### 4.1.1.2 Ukazatele zadluženosti

Dalšími ukazateli jsou ukazatele zadluženosti, s jejichž pomocí mohou jak interní, tak externí uživatelé zjistit jaká je struktura podnikových financí a zda má firma při určité míře zadluženosti dostatečné úrokové krytí.

Z hlediska zadluženosti se dá ve všeobecné rovině hovořit o doporučených hodnotách 40:60 nebo 60:40. Především v letech 2012 – 2014 tato společnost Navláčil nesplňuje, avšak podobně jako u předešlých ukazatelů i nyní je patrné vysoké zlepšení, ačkoliv se stále jedná o zadlužení vysoko nad průměrem oboru. Oborové průměry naznačují, že se konkurenční společnosti mnohem více zaměřují na samofinancování. Financování v podobě cizích zdrojů však společnost Navláčil přináší i řadu pozitiv, mezi něž lze zařadit především finanční páku a daňový štít. Největší finanční páky přitom dosahovala analyzovaná společnost v roce 2014, téměř 4,84. V roce 2015 to bylo pouhých 2,80. Je však nutné mít na paměti, že s růstem zadlužení roste pravděpodobnost platební neschopnosti s čímž není příliš vhodné experimentovat ani za cenu vyššího pákového efektu. Navenek nižší zadlužení také působí mnohem lépe a je pravděpodobnější, že společnosti sledující své budoucí potenciální partnery budou se společností Navláčil skutečně obchodovat. Pozitivem je však vysoké úrokové krytí, které se pohybuje ve všech sledovaných letech jak nad průměrem oboru, tak i průměrem doporučeným.

**Tabulka 5: Koefficient zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil	0,60	0,75	0,71	0,79	0,64
NACE 4120	0,36	0,38	0,36	0,36	0,37

**Tabulka 6: Úrokové krytí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil	72,84	45,18	13,66	14,14	28,62
NACE 4120	8,54	6,26	5,37	4,85	8,60

#### 4.1.1.3 Ukazatele rentability

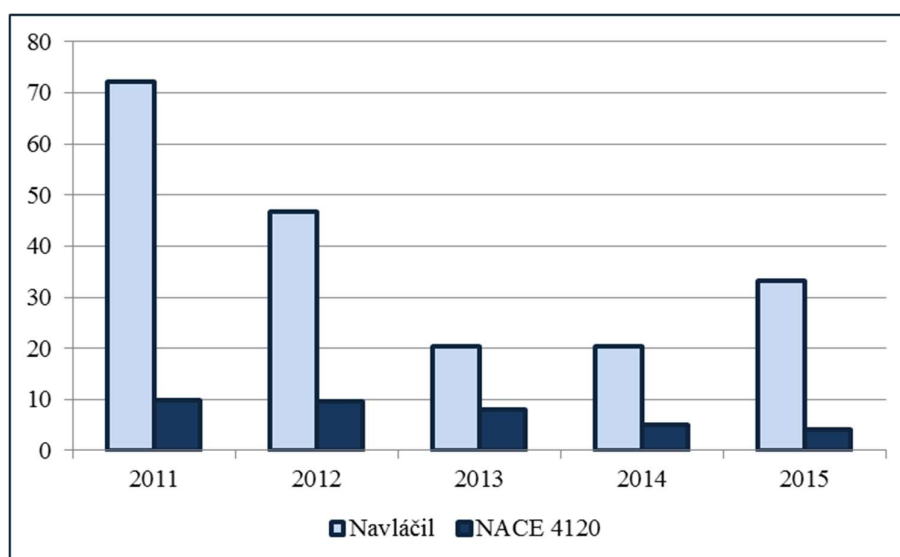
Ukazatel rentability vlastního kapitálu uvádí míru jeho ziskovosti, kdy vlastníků umožňuje zjistit, jaké zhodnocení vlastní kapitál generuje. Všeobecně přijímaná doporučená hodnota by se měla pohybovat v přibližné výši 15%. Pro srovnatelnost s údaji z databáze Amadeus budou následující ukazatele vypočítány jako podíl vybrané položky v čitateli (aktiva, vlastní kapitál, apod.) s položkou výsledek hospodaření před zdaněním ve svém jmenovateli.

Z níže uvedených tabulek a grafů vyplývá, že s rentabilitou vlastního kapitálu společnost nemá oproti konkurenci sebemenší problém. Skokový pokles v letech 2013 a 2014 byl způsoben snížením EBITu o téměř 50% oproti předchozím obdobím. Pokles EBITu je způsoben v roce 2013 poklesem přidané hodnoty a růstem odpisů. V roce 2014 pak sice skokově vzrostla přidaná hodnota, ale taktéž i osobní náklady spolu s odpisy (o více než 50%). Faktem však zůstává, že se společnost Navláčil jeví mnohem rentabilněji než zbytek oboru, což působí příjemným dojmem.

**Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	72,16	46,70	20,39	20,49	33,27
<b>NACE 4120</b>	9,92	9,65	7,97	5,00	4,05



**Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

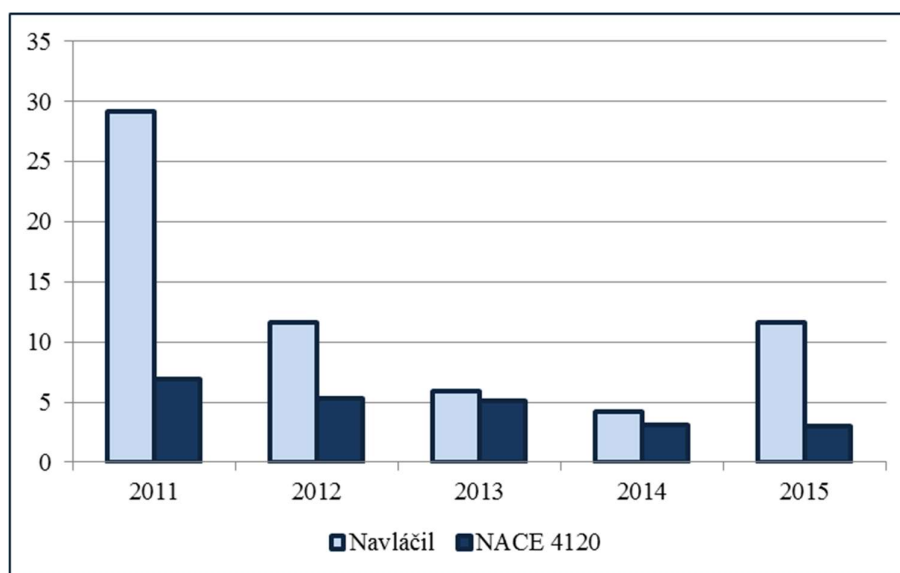
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

Dalším ukazatelem je rentabilita aktiv, jejíž doporučená hodnota je nižší než u ukazatele rentability vlastního kapitálu, a to přibližně 10%. I zde společnost dosahuje vcelku uspokojivých hodnot, především v letech 2011, 2012 a 2015, kdy se ukazatel pohybuje jak nad doporučenou hodnotou, tak i oborovým průměrem. Propad v letech 2013 a 2014 byl způsoben, jak již bylo řečeno výše, výrazným poklesem hospodářského výsledku před zdaněním zhruba o 50 %, a naopak růstem celkových aktiv.

**Tabulka 8: Rentabilita aktiv - ROA**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	29,15	11,65	5,93	4,24	11,63
<b>NACE 4120</b>	6,94	5,32	5,15	3,06	2,98



**Graf 5: Rentabilita aktiv - ROA**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

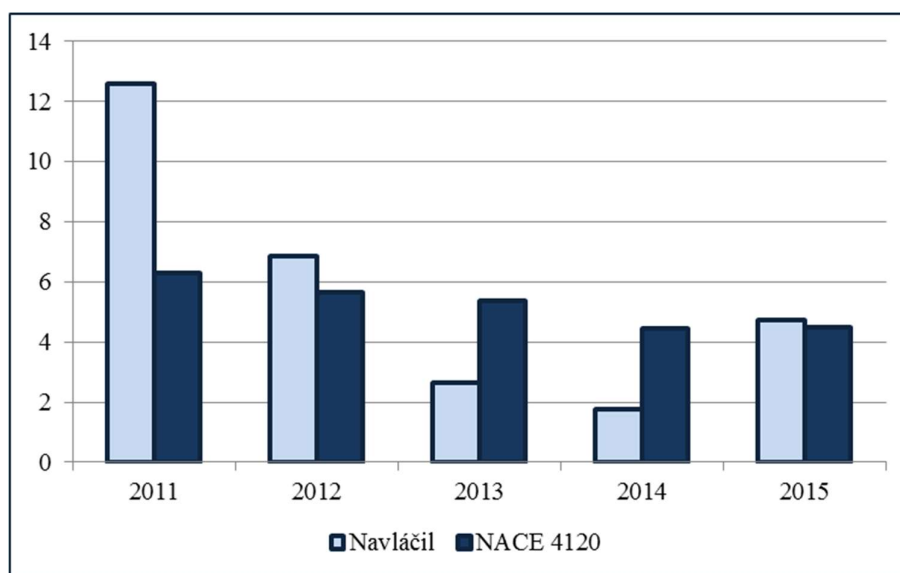
Součástí rentability aktiv je ukazatel rentability tržeb, jež charakterizuje výnosnost podniku, tedy jak velký zisk připadá na jednu korunu obrátu. Doporučená hodnota je zde nižší, zhruba 6%. U tohoto ukazatele je patrný klesající trend, kdy se z vynikajících čísel zhruba 13% dostala společnost v roce 2014 na necelá 2%. Tento razantní pokles je způsoben stagnujícími, respektive klesajícími výsledky hospodaření před zdaněním, a to i přes to, že obrátově společnost od roku 2011 významně rostla. Problém je spojen s výkonovou spotřebou (služby), s náklady na zaměstnance, které vzrostly více než dvojnásobně, a odpisy. Oproti tomu přidaná hodnota rostla pozvolna a až v roce 2015

významně povyroستla, což přineslo zlepšení na necelých 5 %. Za hodnotou 5% v roce 2015 se však skrývá i jeden negativní pohled, kdy společnost obrátově skokově meziročně poklesla o 130 milionů korun, což představuje 18% obrátu předchozího roku. I přesto, že však opětovně vzrostly osobní náklady o téměř 42% o zhruba 21 milionů korun, společnost významně ušetřila náklady na službách, což přineslo důležitý posun v rentabilitě.

**Tabulka 9: Rentabilita tržeb - ROS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	12,61	6,84	2,63	1,76	4,73
<b>NACE 4120</b>	6,28	5,64	5,38	4,45	4,48



**Graf 6: Rentabilita tržeb- ROS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

#### 4.1.1.4 Ukazatele aktivity

Poslední soustavou poměrových ukazatelů, které budou zjišťovány, jsou ukazatele aktivity, s jejichž pomocí lze měřit využitelnost jednotlivých položek majetku a efektivnost hospodaření společnosti.

Nejdůležitějším vypočteným ukazatelem aktivity je obrát celkových aktiv – rentabilita aktiv, kde je doporučená hodnota stanovena ve výši 1, avšak hodnoty by měly



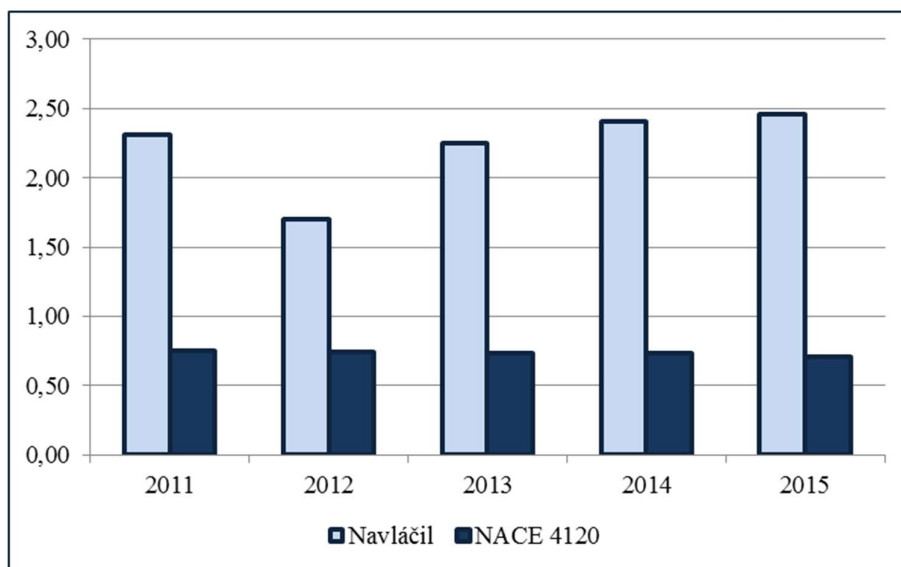
dosahovat vyšších hodnot. V opačném případě lze hovořit o neefektivním využívání aktiv a důvodu jejich nízké rentability.

Níže uvedená tabulka ukazuje stejně jako v případě rentability vlastního kapitálu velmi dobrý výsledek, a to jak v porovnání s doporučenými hodnotami, tak s oborem. Je tedy na místě říci, že je v této části podnik úspěšný.

**Tabulka 10: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil</b>	2,31	1,70	2,25	2,40	2,46
<b>NACE 4120</b>	0,76	0,74	0,73	0,74	0,71



**Graf 7: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

Následujícími ukazateli jsou doby obratu, respektive inkasa pohledávek, které představují méně likvidní finanční prostředky, jež společnost nemůže volně investovat a doby obratu závazků, které představují důležitý rozvahový protiklad k pohledávkám a tomuto ukazateli. Doba inkasa pohledávek by se měla ideálně pohybovat pod úrovní doby obratu závazků.

I v tomto ohledu je nutné společnost pochválit. Doba inkasa pohledávek se pohybuje pod dobou obratu závazků, což je velmi pozitivní s ohledem na cashflow. Na

druhou stranu je vhodné zmínit, že společnost dle dřívějších analýz nedisponuje dostatečným objemem oběžných, likvidních aktiv, aby mohla případně veškeré své závazky uhradit naráz a ani zdaleka nedosahuje oborových průměrů. Zatímco u doby inkasa pohledávek to není dobře, u doby obratu závazků to naopak není špatně. Nicméně zde je třeba dát pozor na fakt, že obchodní partneři – dodavatelé, velmi rádi dostávají zapláceno včas, dle smluvních podmínek.

**Tabulka 11: Doba inkasa pohledávek**

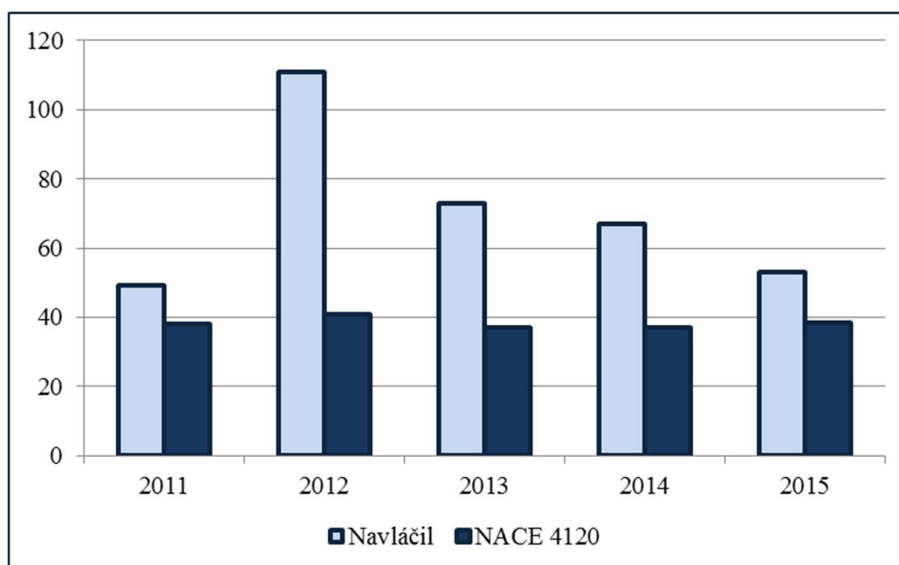
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil	49	111	73	67	53
NACE 4120	38	41	37	37	38

**Tabulka 12: Doba obratu závazků**

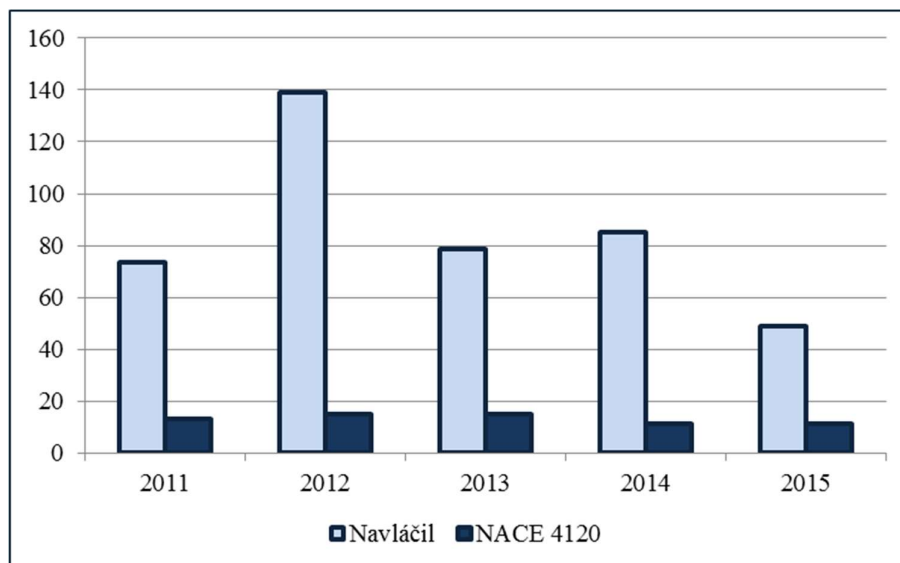
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil	73	139	79	85	49
NACE 4120	13	15	15	11	11



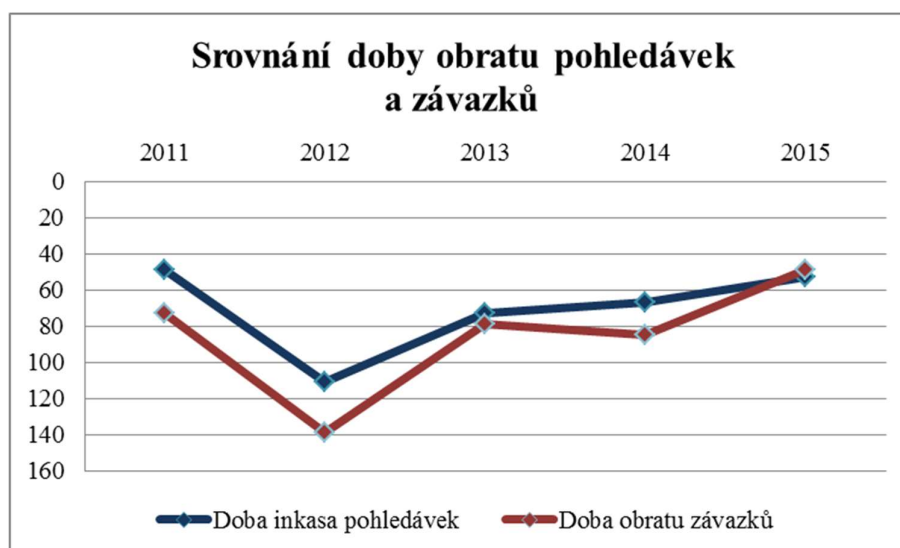
**Graf 8: Doba inkasa pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)



**Graf 9: Doba obratu závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)



**Graf 10: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

#### 4.1.2 Souhrnné ukazatele

Poslední ukazatele, jež budou v rámci této kapitoly vyčíslovány, jsou tzv. souhrnné ukazatele, mezi něž patří Altmanův model, či index IN05. Oba modely jsou složeny z ukazatelů, které udávají, zdali je podnik finančně zdravý, případně zdali mu v dohledné době hrozí až bankrot.

#### 4.1.2.1 Altmanův model

Prvním souhrnným ukazatelem uvedeným v této diplomové práci bude upravený Altmanův index pro soukromé společnosti, které nejsou obchodované na burze, který se vypočítá jako  $0,717 \cdot K1 + 0,847 \cdot K2 + 3,107 \cdot K3 + 0,420 \cdot K4 + 0,998 \cdot K5$ . Firmy s hodnotou indexu nad 2,9 následující dva roky přežijí. Firmy s hodnotou pod 1,23 nikoliv. Pro hodnoty mezi těmito hodnotami opět platí, že se nacházejí v šedé zóně a vyplatí se proto vývoj takové firmy v čase sledovat.

$$Z\text{-}Score = 0,717 \cdot K1 + 0,847 \cdot K2 + 3,107 \cdot K3 + 0,420 \cdot K4 + 0,998 \cdot K5$$

Kde:  $K1 = \text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Celková aktiva},$

$K2 = \text{Nerozdělený zisk} / \text{Celková aktiva},$

$K3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva},$

$K4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Cizí zdroje},$

$K5 = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva} \text{ (12)}$

Dle výsledků Altmanova indexu lze se zcela klidným svědomím říci, že společnost není ohrožena bankrotem a pokud bude konstantně zlepšovat své výsledky, tak by ani v budoucnu nemusela být ohrožena ani v budoucnu.

**Tabulka 15: Altmanův model**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	<b>Váha</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
ČPK/A	0,717	0,19	0,01	0,08	0,14	0,17
NZ/A	0,847	0,14	0,14	0,23	0,16	0,25
EBIT/A	3,107	0,30	0,12	0,07	0,05	0,13
VK/CZ	0,420	0,68	0,33	0,41	0,26	0,56
T/A	0,998	2,31	1,81	2,25	2,41	2,47
<b>Z-score</b>		<b>3,78</b>	<b>2,45</b>	<b>2,88</b>	<b>2,91</b>	<b>3,42</b>
<b>Je podnik ohrožen?</b>		<b>NE</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>

Druhým souhrnným ukazatelem je Index IN05, souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se však index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. Podobně jako Altmanův index se index IN05 skládá z několika dílčích součástí – koeficientů, které se zabývají specifickými oblastmi finančního řízení společnosti.

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Kde:        A = Aktiva / Cizí kapitál,

B = EBIT / Nákladové úroky,

C = EBIT / Celková aktiva,

D = Tržby / Celková aktiva a

E = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Výsledná kvalifikace firmy se provede podle následující tabulky:

IN05 > 1,6	Podnik tvoří hodnotu
0,9 < IN05 < 1,6	Šedá zóna nevyhraněných výsledků
IN05 < 0,9	Podnik hodnotu netvoří (ničí)

Z níže uvedené tabulky nelze zcela jednoznačně říci, zda společnost tvoří svým vlastníkům hodnotu. Tvořila ji v roce 2011 a velmi blízko tomu byla i v roce 2015. Avšak stejně jako v přechozím případě i zde se dá předpokládat, že pokud bude společnost konstantně zlepšovat své výsledky, tak by se dalo do budoucna počítat s tím, že bude pro vlastníky opět tvořit kladnou přidanou hodnotu. Především by ale muselo dojít ke zlepšení ukazatele obratu aktiv, který je v tomto ukazateli tím nejpodstatnějším článkem.

**Tabulka 16: Index IN05**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Navláčil a databáze Amadeus)

	<b>Váha</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
CZ/A	0,13	0,60	0,75	0,71	0,79	0,64
EBIT/NÚ	0,04	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
EBIT/A	3,97	0,30	0,12	0,07	0,05	0,13
V/A	0,21	2,31	1,81	2,25	2,41	2,47
OA/KD	0,09	1,41	1,01	1,09	1,26	1,50
<b>IN05</b>		<b>2,24</b>	<b>1,39</b>	<b>1,30</b>	<b>1,28</b>	<b>1,60</b>
<b>Tvoří firma hodnotu?</b>		<b>ANO</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ/ANO</b>

### 4.1.3 Zhodnocení finanční analýzy a srovnání s vybraným oborem

Ačkoliv lze v některých oblastech podnikání, především z krátkodobého hlediska, nalézt u společnosti Navláčil rezervy, je vhodné vyzdvihnout i velmi dobré výsledky, kterých dle finančních ukazatelů, především dlouhodobých a souhrnných, dosahuje. Dle výše provedených analýz lze říci, že je společnost rentabilní, generuje vlastníkům hodnotu a je životaschopná. Toto tvrzení podporuje i fakt, že společnost prozatím nevykazuje problémy s cashflow, nicméně je důležité upozornit na rostoucí zadluženost, což výhledově nepůsobí příliš optimisticky a bylo by vhodné se na tuto oblast, tedy řízení likvidity a cash-management, hlouběji zaměřit.

## **4.2 Analýza výkonnosti a benchmarking vybraných konkurentů**

Výběr konkurence byl proveden selekcí dle určitých kritérií tak, aby byla zajištěna co největší podoba námi vybrané společnosti.

Všechna data a informace o vybraných společnostech byla získána z veřejně dostupných informací jako webové stránky společností a z výročních zpráv dostupných ve sbírce listin Obchodního rejstříku. Všechny vybrané společnosti jsou velikostí řazeny mezi velké a mají auditovanou účetní závěrku, předpokládám, že důvěryhodnost těchto dat je relevantní. Mimo veřejně dostupné informace byla využita i databáze Amadeus, ke které mají studenti VUT Fakulty podnikatelské přístup.

Jako první kritérium byla selekce společností na základě zařazení hlavního předmětu podnikání v číselníku NACE. Dle statistického zařazení se společnost Navláčil řadí do sekce F – Stavění, přičemž převažující činnost spadá pod kód 4120 – Výstavba bytových a nebytových budov. Jelikož většina uskutečněných tržeb je uskutečňována na území české republiky a nejedná se o mezinárodní společnost bude výběr konkurentů z národního trhu. Dle této selekce lze nalézt 14.179 společností.

Společnost má hlavní sídlo a primární sklady ve Zlínském kraji. Kvůli stěhování techniky a dopravy materiálů jsou hlavní zakázky společnosti situovány právě v tomto kraji. Pokud tedy omezíme výběr společností s uvedeným druhem činnosti na dané území lze nalézt celkem 630 společností (z nich extra velká 0, velká 13, střední 118, malá 499). Jelikož analyzovaná společnost patří velikostně do skupiny velká, bylo vyselektováno 13 společností, které uskutečnily tržby v celkové hodnotě 7,92 mld Kč. Z toho analyzovaná společnost vykázala 7,3%.

Posledním kritériem pro vyhledání konkurentů bylo omezení počtu zaměstnanců na hodnotu od 125 do 175, tedy hodnotu okolo stavu analyzované společnosti. Poslední kritérium splňovalo celkem 5 společností. Ty byly předloženy managementu společnosti a následně byly z nich vybrány společnosti Zlínstav a.s. a Pozemní stavitelství Zlín a.s. Důvodem tohoto výběru je podobné zaměření společnosti a to jsou výstavby průmyslových staveb, jako jsou zděné i montované sklady a haly, administrativní budovy a železobetonové objekty (bioplynové stanice, nádrže) a dále to jsou historické zkušenosti

s uvedenými společnostmi, které se zabývají podobnými projekty a přihlašují se ke stejným veřejným zakázkám jako analyzovaná společnost.

#### **4.2.1 Poměrové ukazatele**

Stejně jako v předcházející kapitole, i nyní budou jako první srovnávány ukazatele poměrové, a to jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska.

##### **4.2.1.1 Ukazatele likvidity**

Doporučené hodnoty všech tří stupňů likvidit byly již rozebírány v kapitole 3.1.1.1, pro potřeby následujícího rozboru však budou krátce připomenuty:

1. Likvidita 3. stupně (běžná) – 1,5-2,5
2. Likvidita 2. stupně (pohotová) – 1-1,5
3. Likvidita 1. stupně (okamžitá) – 0,2-0,5

Při pohledu na tabulky 17-19, respektive grafy 11-13 lze říci, že je společnost Navláčil ze všech sledovaných subjektů nejhorší. Jak již bylo řečeno, je to způsobeno především nízkými oběžnými aktivy, a naopak vysokým zadlužením. Zbylé analyzované společnosti působící na stejném regionálním trhu z krátkodobého hlediska působí mnohem lépe, což dokazují hned první ukazatele. Společnost Pozemní stavební Zlín i Zlínstav totiž vykazují mnohem vyšší hodnoty, v některých letech vysoce nad doporučené. Je to patrné především u okamžité likvidity, kdy jak společnost Pozemní stavební Zlín, tak společnost Zlínstav drží velké množství peněžních prostředků na účtech, které by se daly lépe využít, především pro rozvojové a obnovovací investice. Ty však mohou v následujících letech přijít, např. fúzí či významnou investicí vedoucí k zakoupení většinových podílů u konkurenčních podniků, nebo podniků, které by společností přinesly doplňkovou oblast podnikání. Tento krok však společnost Navláčil zcela určitě nepřipravuje.



**Tabulka 17: Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	1,41	1,01	1,09	1,26	1,50
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	1,97	2,00	2,02	3,11	2,76
Zlínstav a.s.	3,13	2,85	3,08	2,48	2,05

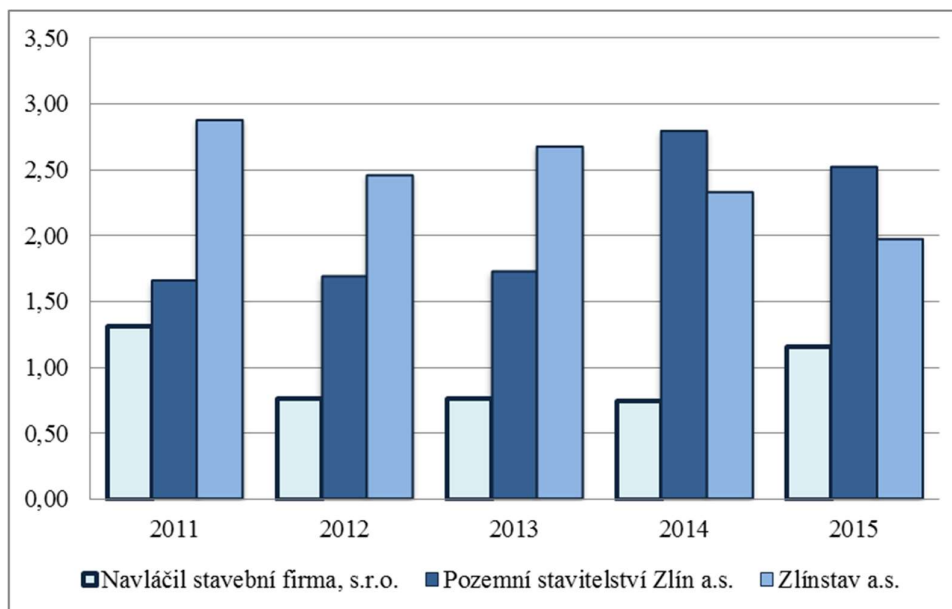
**Graf 11: Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

**Tabulka 18: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	1,32	0,76	0,76	0,75	1,16
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	1,66	1,69	1,72	2,79	2,52
Zlínstav a.s.	2,88	2,46	2,67	2,33	1,97



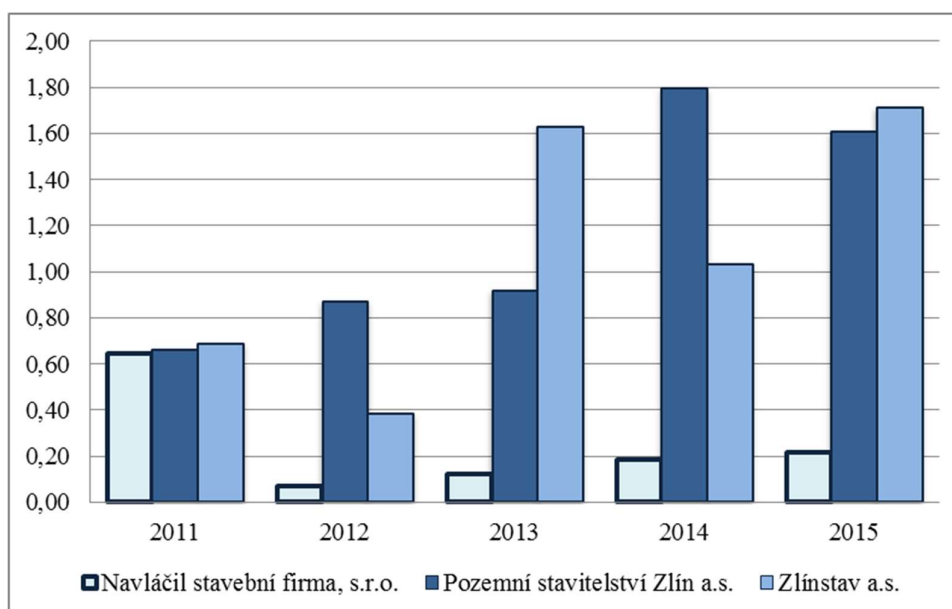
**Graf 12: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

**Tabulka 19: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	0,65	0,07	0,12	0,18	0,22
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	0,66	0,87	0,92	1,79	1,61
Zlínstav a.s.	0,69	0,38	1,63	1,03	1,71



**Graf 13: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

#### 4.2.1.2 Ukazatele zadluženosti

I ukazatele zadluženosti potvrzují hypotézu, že z krátkodobého hlediska je společnost Navláčil ze všech tří sledovaných subjektů nejslabší. Oproti zbylým konkurentům nedisponuje tak velkým vlastním kapitálem, ale především cizími zdroji, včetně bankovních úvěrů, které dvě konkurenční společnosti nevyužívají vůbec. Avšak i obě srovnávané společnosti drží stejně jako společnost Navláčil více peněz v podobě závazků než očekávané peníze v podobě pohledávek. Zcela zásadní rozdíl mezi konkurenty a analyzovanou společností je však výše celkového kapitálu, kdy společnost Zlínstav vykazuje na svých kapitálových fondech téměř 735 milionů korun a Pozemní stavitelství Zlín kromě vysokého nerozděleného zisku i vysoký základní kapitál ve výši 101 milionů korun. Významným faktorem se tedy zdá být především rozdílná forma podnikání, která díky větším nárokům na kapitálové zabezpečení přináší oproti menším společnostem různé výhody.

**Tabulka 20: Koefficient zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	59,60%	75,06%	70,90%	78,63%	64,21%
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	28,81%	30,47%	32,95%	19,50%	19,60%
Zlínstav a.s.	25,61%	28,88%	28,25%	32,28%	40,72%

**Tabulka 21: Koefficient samofinancování**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	40,40%	24,94%	29,07%	20,68%	35,66%
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	71,00%	69,29%	66,64%	80,33%	79,91%
Zlínstav a.s.	74,38%	71,11%	71,74%	67,72%	59,28%

#### 4.2.1.3 Ukazatele rentability

Po zhodnocení krátkodobého hlediska, v němž obě konkurenční společnosti předčily společnost Navláčil, na řadu přichází hledisko dlouhodobé.

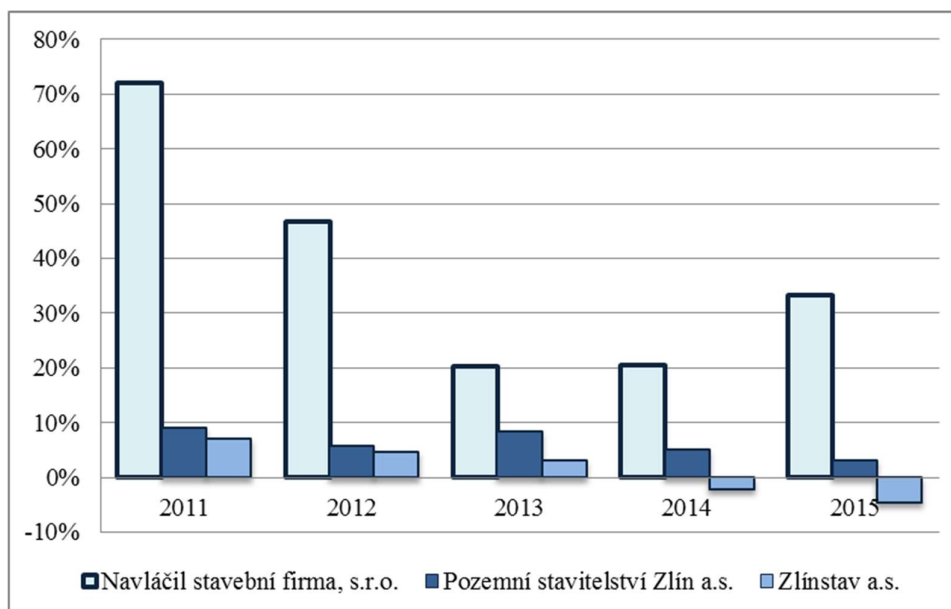
Zatímco Navláčil stavební firma, s.r.o. dosahuje v ukazatelích rentability výborných výsledků, společnosti Pozemní stavitelství Zlín, a.s. a Zlínstav, a.s. jsou v ukazatelích rentability výrazně slabší. Velmi významně se na tomto faktu podílí srovnatelné obraty všech tří společností, avšak diametrálně odlišné výše vlastního

kapitálu, který má společnost Navláčil, i díky odlišné formě podnikání mnohonásobně nižší než konkurenti. To však nic nemění na faktu, že především u společnosti Zlínstav, a.s. je zcela patrný negativní trend poklesu rentability vlastního kapitálu, který je způsoben především zhoršujícími se výsledky v podobě záporného EBITU. Ten lze přičíst nízké přidané hodnotě oproti vysokým osobním nákladům a vysokým odpisům dlouhodobého majetku spolu s tvorbou rezerv ve výši 4, respektive 20 milionů korun v letech 2014 a 2015. U společnosti Pozemní stavitelství Zlín je podobný problém jako u společnosti Zlínstav. Klesající EBIT způsobený vysokými osobními náklady a odpisy. O to hůř působí nízký výsledek hospodaření v momentech, kdy došlo v letech 2014 a 2015 k vysokému rozpouštění rezerv, což ukazatel vylepšilo.

**Tabulka 22: Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	72,16%	46,70%	20,39%	20,49%	33,27%
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	9,08%	5,77%	8,45%	5,01%	3,22%
Zlínstav a.s.	7,04%	4,71%	3,17%	-2,15%	-4,59%



**Graf 14: Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

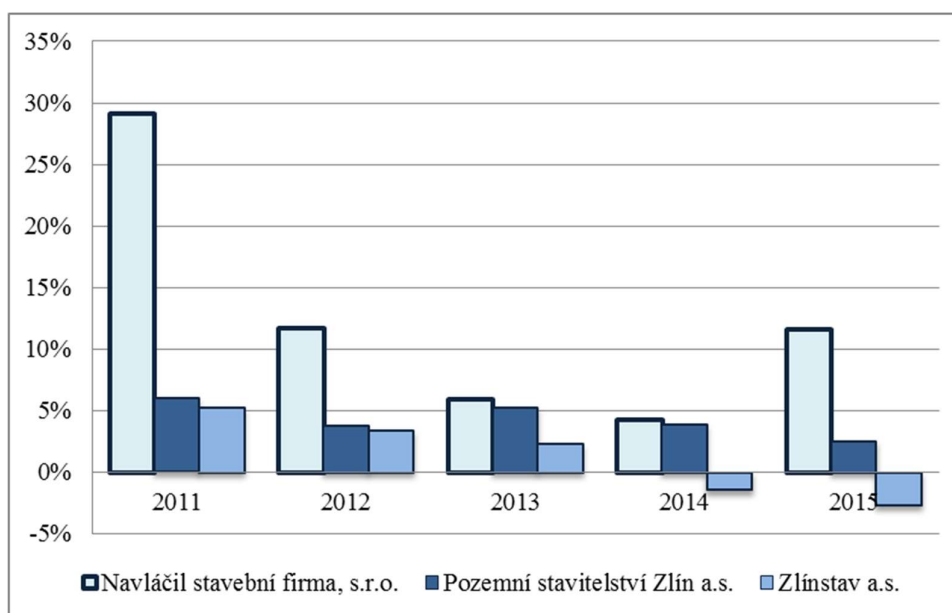
Při srovnání sledovaných subjektů z pohledu rentability aktiv lze dojít k podobným závěrům, jaké byly předloženy u předešlého ukazatele, neboť je jeho číselník stále stejný a mění se pouze jmenovatel. Ten je v případě obrátu aktiv větší, než je tomu u vlastního

kapitálu a je tedy logické, že dosahuje nižších hodnot. I zde však platí, že by se společnosti měly dle doporučení pohybovat nad hranicí deseti procent. Tuto hranici překračuje pouze prvně analyzovaná společnost Navláčil, kdežto oba zbylé subjekty stejně jako v předchozím případě dosahují nepříliš dobrých výsledků. U společnosti Zlínstav jsou roky 2014 a 2015 opět záporné, a to kvůli negativnímu EBITu.

**Tabulka 23: Rentabilita aktiv - ROA**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	29,15%	11,65%	5,93%	4,24%	11,63%
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	5,97%	3,82%	5,28%	3,89%	2,50%
Zlínstav a.s.	5,24%	3,35%	2,28%	-1,46%	-2,69%



**Graf 15: Rentabilita aktiv - ROA**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

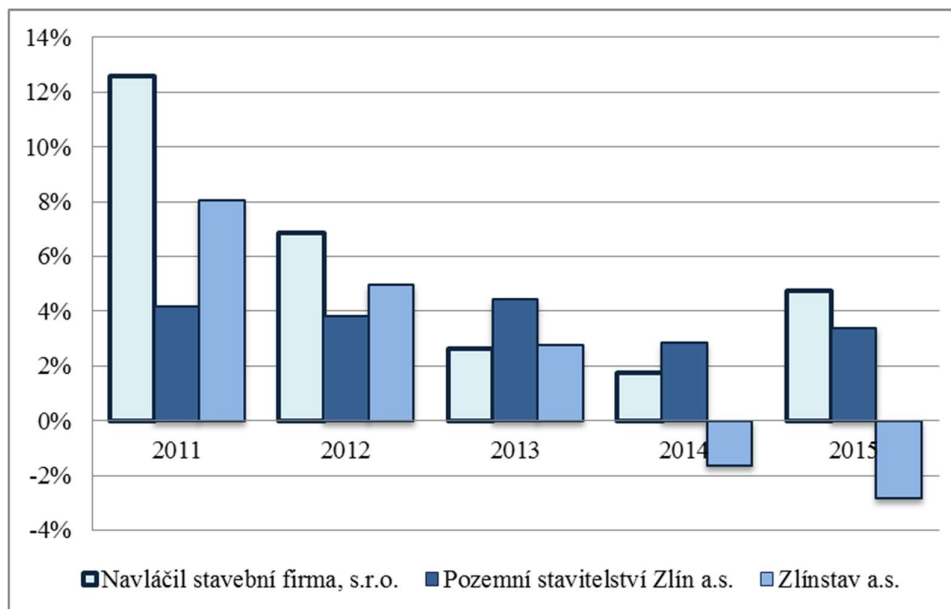
Mnohem lepší srovnání všech subjektů napříč různými právními formami tak představuje poslední sledovaný ukazatel rentability, rentabilita tržeb. Ta by měla dle doporučení dosahovat hodnoty kolem 6%, což sledované společnosti nesplňují anebo splňují jen v některých letech, především v letech 2011-2012. Zde je třeba vyzdvihnout především společnost Pozemní stavební Zlín, která má výsledky napříč sledovanými obdobími vyrovnané. Tato vyrovnanost je však způsobena snižujícími se výsledky hospodaření a zároveň snižujícími se obraty, což již nezní příliš přesvědčivě. Naproti tomu zbylé dvě společnosti vykazují trend negativní, což není dobré a poukazuje to na

zvyšující se náklady, s nimiž je nutné pracovat velmi opatrně, avšak o to více. I z tohoto srovnání proto společnost Navláčil vychází jako mnohem rentabilnější společnost.

**Tabulka 24: Rentabilita tržeb - ROS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	12,61%	6,84%	2,63%	1,76%	4,73%
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	4,16%	3,83%	4,44%	2,84%	3,40%
Zlínstav a.s.	8,05%	4,95%	2,78%	-1,62%	-2,83%



**Graf 16: Rentabilita tržeb - ROS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

#### 4.2.1.4 Ukazatele aktivity

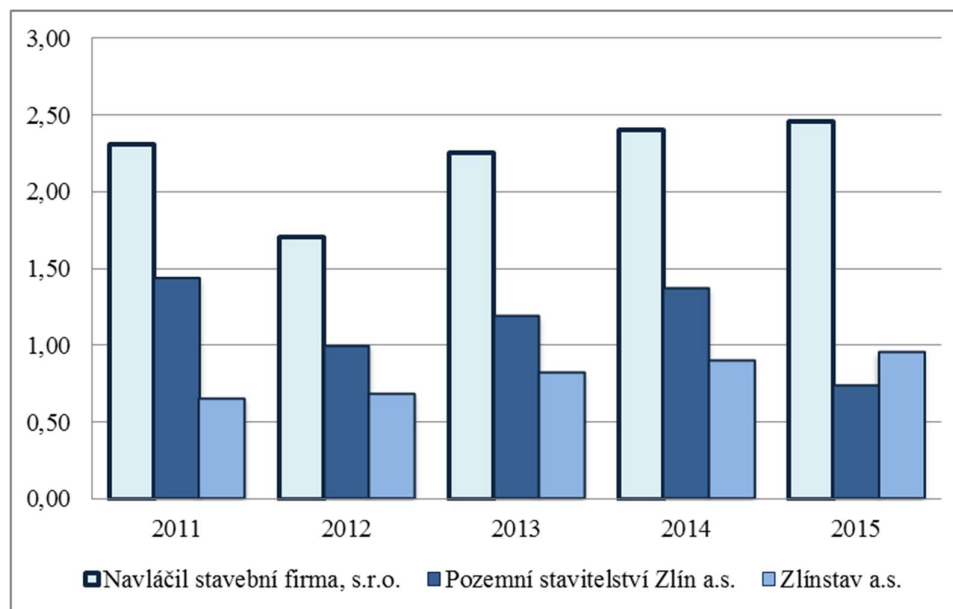
Poslední poměrové ukazatele jsou pak stejně jako v předchozí kapitole 3.1.1.1 ukazatele aktivity, kdy jsou opět zcela patrné lepší výsledky u společnosti Navláčil. Ovšem i zde je na místě zmínit rozdílnost právních forem, která prostupuje celým benchmarkingem.

Zatímco Pozemní stavitelství Zlín vykazuje klesající tendenci výsledků, především díky klesajícím obrátům, Zlínstav naopak díky rostoucím obrátům postupně dostává obrat aktiv na doporučenou hodnotu, což lze hodnotit kladně.

**Tabulka 25: Obrat aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	2,31	1,70	2,25	2,40	2,46
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	1,44	1,00	1,19	1,37	0,73
Zlínstav a.s.	0,65	0,68	0,82	0,90	0,95

**Graf 17: Obrat aktiv**

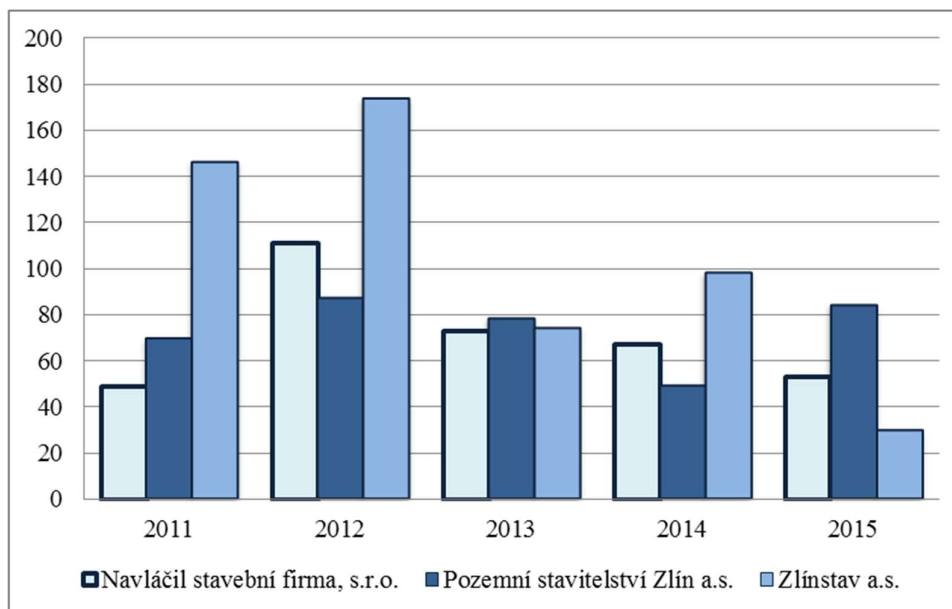
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

Jak již bylo zmíněno u ukazatelů likvidity, obě konkurenční společnosti se snaží stejně jako společnost Navláčil platit později, což se jim v posledních letech opravdu daří. Jeden z hlavních předpokladů pozitivního cashflow je tak splněn a je pouze nutné obě konkurenční společnosti s tímto přístupem pochválit. Především společnost Zlínstav dosahuje při době inkasa pohledávek obrovského skoku. Tento může být způsoben hned několika faktory mezi něž může patřit uzavírání lepších smluv, práce s inkasní agenturou, případně mnohem lepší práce oddělení správy pohledávek.

**Tabulka 26: Doba inkasa pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	49,1	110,9	72,9	67,1	53,0
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	69,6	87,1	78,1	48,8	84,1
Zlínstav a.s.	146,4	173,7	73,9	98,1	29,7



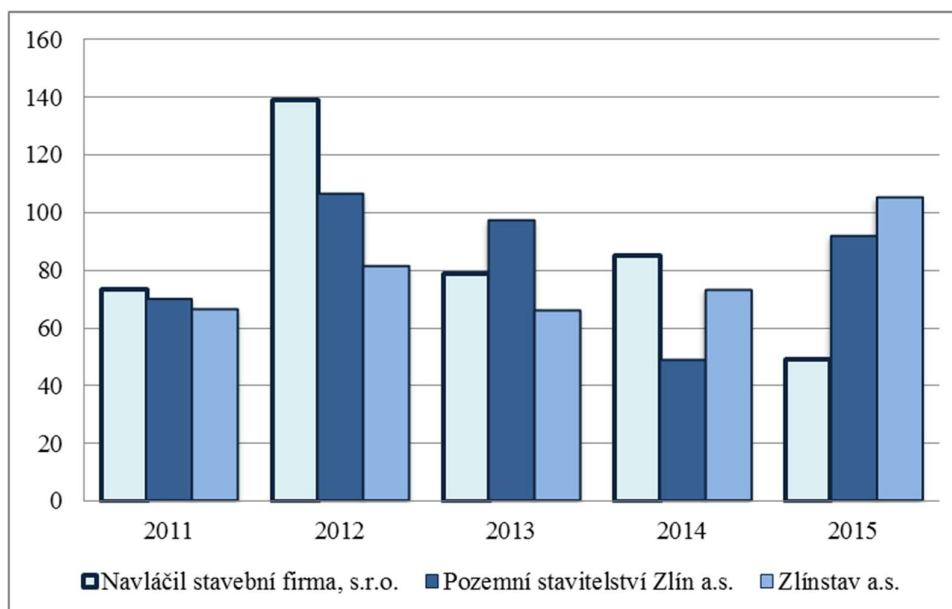
**Graf 18: Doba inkasa pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

**Tabulka 27: Doba obratu závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma, s.r.o.	73,3	139,2	78,8	84,9	49,1
Pozemní stavitelství Zlín a.s.	69,9	106,6	97,1	48,7	91,9
Zlínstav a.s.	66,3	81,4	66,0	73,1	105,1



**Graf 19: Doba obratu závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)



#### 4.2.2 Souhrnné ukazatele

Po vzoru předešlé kapitoly i nyní budou uvedeny souhrnné ukazatele pro obě konkurenční společnosti, které by mohly dotvořit celkový pohled na výkon analyzované společnosti.

U společnosti Pozemní stavitelství Zlín lze konstatovat, že v dlouhodobém horizontu patří mezi podniky neohrožené. V roce 2012 a 2013 sice sklouzla do oblasti šedé zóny, která má rozmezí od 1,23 do 2,9, ale drží se spíše horní hranice tohoto rozmezí. V ostatních letech má společnost hodnotu vyšší a tudíž nevykazuje hodnoty ohrožení. Jako varující signál je ale nutné upozornit ukazatel obratu aktiv, který má sestupnou tendenci. Při pohledu na tabulku to značí že se společnosti snižují tržby nebo stoupá hodnota aktiv.

**Tabulka 28: Altmanův model společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.)

	<b>Váha</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
ČPK/A	0,717	0,27	0,29	0,32	0,39	0,32
NZ/A	0,847	0,41	0,43	0,41	0,53	0,52
EBIT/A	3,107	0,06	0,04	0,05	0,04	0,02
VK/CZ	0,420	2,46	2,27	2,02	4,12	4,08
T/A	0,998	1,44	1,00	1,19	1,37	0,73
<b>Z-score</b>		<b>3,19</b>	<b>2,64</b>	<b>2,78</b>	<b>3,94</b>	<b>3,19</b>
<b>Je podnik ohrožen?</b>		<b>NE</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>

Vývoj ukazatele IN05 značí, že společnost balancuje okolo hraniční hodnoty 0,9. Pod touto hranicí značí že společnost negeneruje hodnotu. Je to dáno i nastavením horního stropu položky úvěrové krytí, která většinou přesahuje pevně stanovenou hodnotu. Při „uvolnění“ této horní hranice by společnost vykazovala tvorbu hodnoty, čímž by ale docházelo ke zkreslení a tím i znehodnocení výsledků.

**Tabulka 29: Index IN05 společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.)

	Váha	2011	2012	2013	2014	2015
CZ/A	0,13	0,29	0,30	0,33	0,20	0,20
EBIT/NÚ	0,04	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
EBIT/A	3,97	0,06	0,04	0,05	0,04	0,02
V/A	0,21	1,49	1,03	1,22	1,41	0,75
OA/KD	0,09	1,97	2,00	2,02	3,11	2,76
<b>IN05</b>		<b>0,76</b>	<b>0,94</b>	<b>0,69</b>	<b>1,11</b>	<b>0,89</b>
<b>Tvoří firma hodnotu?</b>		<b>NE</b>	<b>ŠZ</b>	<b>NE</b>	<b>ŠZ</b>	<b>NE</b>

Jak bylo u stejného ukazatele u společnosti Pozemní stavitelství Zlín, tak i společnost Zlínstav vykazuje v dlouhodobém období konstantní výsledky v hodnotách Altmanova modelu. Společnost se po celou dobu hodnocená nachází v oblasti středu hodnot šedé zóny. To znamená, že nelze určit ohrožení podniku. Jako pozitivum lze hodnotit opačná tendence ukazatele obratu aktiv než u společnosti Pozemní stavitelství Zlín. Z tabulky lze tedy vyčíst stoupající hodnotu tržeb, ale jako negativum je nutné upozornit na klesající hodnotu rentability aktiv, ze které lze usuzovat, že společnosti spolu s tržbami rostou i náklady a snižuje se provozní výsledek hospodaření.

**Tabulka 30: Altmanův model společnosti Zlínstav a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Zlínstav a.s.)

	Váha	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK/A	0,717	0,25	0,28	0,31	0,27	0,29
NZ/A	0,847	0,15	0,14	0,14	0,12	0,09
EBIT/A	3,107	0,06	0,04	0,03	-0,01	-0,02
VK/CZ	0,420	2,90	2,46	2,54	2,10	1,46
T/A	0,998	0,65	0,68	0,82	0,90	0,95
<b>Z-score</b>		<b>2,35</b>	<b>2,14</b>	<b>2,31</b>	<b>2,04</b>	<b>1,77</b>
<b>Je podnik ohrožen?</b>		<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>

Následující tabulka s hodnoty IN05 je potvrzení výše uvedeného tvrzení o klesajícím provozním výsledku hospodaření. Společnost má hodnoty v sestupné tendenci, přičemž se do roku 2013 drží v oblasti šedé zóny, ale poslední dvě období již můžeme konstatovat, že hodnotu společnost netvoří.

**Tabulka 31: Index IN05 společnosti Zlínstav a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Zlínstav a.s.)

	Váha	2011	2012	2013	2014	2015
CZ/A	0,13	0,26	0,29	0,28	0,32	0,41
EBIT/NÚ	0,04	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
EBIT/A	3,97	0,06	0,04	0,03	-0,01	-0,02
V/A	0,21	0,69	0,76	0,92	0,94	0,95
OA/KD	0,09	3,13	2,85	3,08	2,48	2,05
<b>IN05</b>		<b>1,00</b>	<b>0,93</b>	<b>0,97</b>	<b>0,71</b>	<b>0,75</b>
<b>Tvoří firma hodnotu?</b>		<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>ŠZ</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>

#### 4.2.3 Zhodnocení analýzy výkonnosti konkurenčních společností

Stejně jako v části 3.1.3. i zde bude provedeno zhodnocení zjištěných výsledků s tím rozdílem, že budou vytýkány části negativního charakteru, které nám pomůžou identifikovat nedostatky v porovnání s konkurencí a tím i určit možné prostory pro zlepšení naší analyzované společnosti.

Z krátkodobého hlediska lze na základě provedených analýz zcela jednoznačně říci, že je společnost Navláčil ze srovnávané konkurence nejhorší. Nejhorších výsledků dosahovala jak v ukazatelích likvidity, tak v ukazatelích zadluženosti, respektive samofinancování. Oproti svým přímým konkurentům společnost Navláčil využívá ke svému financování i bankovní úvěry, které jsou i díky vysokým závazkům spojeny s mnohem vyšší pravděpodobností platební neschopnosti. Možná i díky těmto skutečnostem společnost Navláčil nedisponuje nijak velkým finančním polštářem v podobě hotovostních peněz na bankovních účtech, které by dle údajů k 31.12.2015 stačily na výplatu necelých tří měsíčních mezd a žádného jiného závazku. Oba konkurenti přitom mají na svých bankovních účtech peněžních prostředků dostatek, Pozemní stavitelství Zlín na 3 a Zlínstav dokonce na 8 let výplat. Je to obrovský rozdíl, ovšem je nutné brát v potaz i výši ostatních závazků, které úměrně odpovídají finanční zásobě, která je však jak již bylo řečeno při benchmarkingu mnohem vyšší, než by bylo nutné.

Z hlediska dlouhodobého již situace nevypadá tak špatně, ba naopak, dle dosahovaných výsledků se společnost Navláčil jeví jako nejrentabilnější, a to jak z pohledu rentability vlastního kapitálu, tak aktiv i tržeb. Ovšem zde je nutno podotknout,

že oba konkurenti mají jinou formu podnikání, jsou to akciové společnosti, které jsou kapitálově náročnější, nelze to však brát jako pravidlo a už vůbec ne jako výmluvu. Všeobecně doporučované hodnoty totiž

platí jak pro s.r.o., tak a.s. stejné a je proto nutné, aby akciové společnosti vzhledem ke své kapitálové náročnosti vykazovaly mnohem větší obraty, které jsou kromě společnosti Zlínstav srovnatelné. Srovnatelné jsou společnosti i v ukazatelích doby obratu závazků a inkas pohledávek, kdy se snaží držet dobu plateb nad dobou inkas, což je klíčové pro dobré peněžní toky tak, aby nevznikala sekundární platební neschopnost. Společnosti Zlínstav se tento přístup podařilo zvládnout až v posledním sledovaném období, a to velmi razantně. Pro další vývoj společnosti Navláčil by bylo velmi vhodné zjistit, jak se podobný skok společnosti Zlínstav podařil.

Jako poslední byly vypočteny bankrotní modely Altmanův index a index IN05, kdy se obě konkurenční společnosti pohybovaly převážně v šedých zónách, tj. nebylo možné s jistotou určit, zda jsou ohroženy případně generují vlastníkům dodatečné jmění. Generovat svým vlastníkům jmění se podařilo pouze společnosti Navláčil, která těžila především z mnohem lepší rentability aktiv.

Souhrnně lze tedy benchmarking vybraných společností zhodnotit vcelku kladně. Z krátkodobého hlediska sice společnost nepůsobí oproti svým konkurentům a ani oboru obzvláště dobře, v dlouhodobém hledisku ale vše dohání a v mnohém i předhání. Z uvedených analýz a benchmarkingu proto vykryštovalo několik bodů, na něž bude zaměřena poslední kapitola této diplomové práce.

### **4.3 Návrhy na zlepšení situace**

V této kapitole budou představeny problémové aspekty z výše provedených analýz za účelem zlepšení současné výkonnosti společnosti. Tyto návrhy jsou podkladem pro závěrečnou kapitolu, kde budou podrobně rozebrány a vyčísleny.

Níže uvedené návrhy jsou výsledkem vykryštování problémových aspektů v porovnání s trhem a s konkurencí.

Jedná se o:

- Snížení smluveného zádržného
- Faktoring
- Využití dlouhodobých aktiv

## 5 ZHODNOCENÍ A VYČÍSLENÍ VLASTNÍCH NÁVRHŮ

Poslední kapitola diplomové práce se bude zabírat zhodnocení vlastních návrhů společnosti, které mají zlepšit finanční situaci společnosti.

Z hlediska zadlužení společnosti se dá konstatovat, že společnost má vyšší míru zadlužení. Oproti doporučeným hodnotám 60:40 se pohybuje vždy nad hranicí 60 procent. Především jsou nepřínosné hodnoty od roku 2011 do roku 2014, kdy má rostoucí tendenci, a to k hodnotě 79 procent. Financování v podobě cizích zdrojů přináší sice pozitiva v podobě finanční páky a daňového štítu ale u takto vysokých hodnot je nutné mít na paměti, že s růstem zadlužení roste i riziko platební neschopnosti. Při srovnání doporučených hodnot s oborovým průměrem lze říci, že jsou hodnoty obráceně a trh pracuje jen s 40procentním zadlužením. Vybrané konkurenční společnosti jsou na tom ještě lépe a např. společnost Pozemní stavitelství Zlín dosahuje za poslední dvě analyzovaná léta hodnotu pod 20 %.

Dalším důležitým aspektem je pozorování likvidity společnosti. Při srovnání všech analyzovaných tří druhů, a to jak s trhem i konkurencí, vykazuje společnost Navláčil vždy nižší hodnoty. V období tří let od 2012 do 2014 společnost v oblasti všech likvidit nedosahuje ani doporučených hodnot. Při pohledu na dobu obratu závazků a pohledávek lze určit, že společnost postihla určitá forma hotovostní krize. Tuto krizi odstartovalo prodloužení doby inkasa pohledávek, a tudíž nebyly finanční prostředky na zaplacení dodavatelům. Tuto krizi se snažila vyřešit oddálením splátek tedy obchodním úvěrem a následně bankovními úvěry. V roce 2013 pak poměrně drahým kontokorentním úvěrem.

Když si výše uvedené poznatky spojíme, zjistíme že se společnost dostala i díky ostatním vlivům trhu do určité formy dluhové nerovnováhy.

### 5.1 Snížení smlouveného zádržného

Jelikož společnost má jako hlavní obor výstavbu bytových a nebytových budov a jen malé procento tržeb tvoří opravy malého rozsahu (to jsou většinou pozáruční opravy) jako je např. výměna prasklých obkladů nebo spárování dlaždic, je pochopitelné, že

samotná realizace výkonů, jeho cena a následná záruční doba jsou individuálně řešeny ve smlouvách o dílo. Tržby společnosti tedy obsahují především nákladné a rozsáhlé rekonstrukce a výstavby v řádech několika milionů.

V souvislosti s trendem poslední doby, kdy jsou zakládány stavební společnosti, které uskuteční určitý výkon např. postavení obytného domu, a následně po dokončení prací a inkasa peněz jsou ihned zrušeny, aby se vyhnuly záručním opravám a následným reklamacím, jsou do smluv zařazovány doložky, kdy stavební společnost neobdrží všechny finance v průběhu uskutečňovaných služeb, ale je jí zadrženo určité procento z ceny díla. Tímto si objednatel jistí svoji objednávku pro případ následných reklamací v období několika let dle záruční doby. Tento institut se používá většinou u objednávek obcí, měst a společností, u nichž částka převyšuje určitou hranici. Výše tohoto zádržného se pohybuje v řádech procent k celkové částce, nejčastěji je to 10%. Tato zbylá částka je po určité době stanovené ve smlouvě doplacena, nebo v případě reklamací je z ní sražena poměrná část.

Výše uvedené zádržné mimo jiné věci společnost eviduje na dlouhodobých pohledávkách, protože některé mají dle smluv splatnost v řádu let. Pokud tedy tendenci zadlužení a vývoj likvidity společnosti srovnáme s vývojem poměru dlouhodobých pohledávek k celkovým aktivům, tak zjistíme, že společnost Navláčil eviduje oproti ostatním společnostem vyšší hodnoty dlouhodobých pohledávek.

**Tabulka 32: Poměr dlouhodobých pohledávek k celkovým aktivům (v %)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Navláčil stavební firma</b>	0,00	6,95	12,19	12,92	4,66
<b>Pozemní stavitelství Zlín</b>	0,07	0,07	0,06	0,07	0,03
<b>Zlínstav</b>	0,05	0,77	1,01	0,77	0,69

Jak již bylo uvedeno v oddílu 3.2. společnost již na trhu existuje více než 20 let a má tedy určitou historii a tradici. Je držitelem certifikátů kvality, environmentální odpovědnosti a bezpečnosti práce. Souhrnně se dá tedy říci, že má na trhu jisté jméno a postavení stabilní a prosperující společnosti. V případě uplatnění všech těchto faktorů může společnost při uzavírání smluv o dílo argumentovat a vyjednávat si lepší pozici z pohledu procentuálního zádržného. V případě snížení, může společnost tyto peněžní

prostředky využít ke snížení úvěrování společnosti nebo dále reinvestovat pro potřeby chodu.

Vezmeme-li tedy úvahu, že společnost u 50 % objemu dlouhodobých pohledávek vyjedná okamžité snížení zádržného z běžně užívaných 10% na 5%, promítne se to zvýšením peněžních prostředků a tím i hodnoty ukazatelů likvidity.

**Tabulka 33: Snížení zádržného (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Hodnota dlouhodobých pohl.</b>	0	11 476	20 894	37 611	10 865
<b>50 % hodnoty pohledávek</b>	0	5 738	10 447	18 805	5 432
<b>Snížení zádržného z 10 % na 5 %</b>	0	2 867	5 223	9 402	2 716

**Tabulka 34: Změna likvidity po změně zádržného**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Původní okamžitá likvidita</b>	0,65	0,07	0,12	0,18	0,22
<b>Změna</b>	0	0,03	0,06	0,06	0,03
<b>Okamžitá likv. po změně</b>	0,65	0,1	0,18	0,24	0,25

Jak lze pozorovat z výše uvedených tabulek, tak změna v předchozích letech by u společnosti vyvolala očekávaný výsledek v podobě zvýšení okamžité likvidity. Společnost oproti roku 2012, kde byl zaznamenán prudký pokles se v roce 2013 přiblížila ke spodní hranici doporučených hodnot a v posledních dvou letech doporučené hodnoty splňuje.

## 5.2 Faktoring

Hlavním účelem tohoto řešení je zvýšení likvidních aktiv společnosti a omezení vysokého obchodního úvěru poskytovaného svým odběratelům.

Návrh týkající se zlepšení finanční situace podniku bude vycházet jako předchozí příklad z pohledávek společnosti. Nyní se ale zaměřím na hodnotu krátkodobých pohledávek z obchodního vztahu. Při pohledu na tabulku č.38, kde je uveden poměr krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů k celkovým aktivům, je patrné, že společnost eviduje podstatnou část aktiv v těchto pohledávkách. V roce 2012 dosahovala



hodnota skoro 43 procent. Od roku 2013 se hodnota snížila téměř na polovinu a další léta vykazuje stoupající tendenci.

**Tabulka 35: Poměr krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů (v %)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
Navláčil stavební firma	30,24	42,95	23,27	24,52	27,47

Dle ukazatelů inkasa pohledávek a doby obratu závazků (viz kapitola 4.1.1.4) je patrné, že společnost se v minulých letech snažila dodržovat základní pravidlo a to, že inkasní doba pohledávek musí být kratší než doba obratu závazků. Zejména v roce 2011 byla hodnota 24 dnů a v roce 2012 činil tento rozdíl dokonce 28 dnů. Musíme ovšem upozornit, že ačkoliv je rozdíl příznivý, činila doba inkasa pohledávek v roce 2012 hodnotu 111 dnů, a to není pro příjmovou stránku lichotivé číslo.

Společnost se při vyhledávání potencionálních zákazníků účastní různých soutěží a veřejných zakázek. Většina veřejných zakázek je vypisována státními příspěvkovými organizacemi a územně samosprávnými celky, které mají na daný projekt stanovený rozpočet a není tedy u nich problém s platbami. Problém se spíše jeví v dobách jejich splatnosti. Jak již bylo zmíněno výše, dochází ke zpomalování oběhu peněz a tím se může společnost dostat do potíží, protože nevlastní žádný finanční polštář.

V případě potřeby nutných peněžních prostředků např. na výplaty mezd, může společnost použít raději odkup krátkodobých pohledávek než drahý úvěr, tedy faktoring. Ten probíhá na základě smlouvy mezi faktoringovou společností a společností vlastníci pohledávky. Faktoringová společnost realizuje odkup pohledávek a proplatí společnosti 70–90% nominální hodnoty pohledávky. V okamžiku, kdy odběratel zaplatí celou hodnotu pohledávky faktoringové společnosti, ta pošle zbytek hodnoty pohledávky dodavateli. Následně je dodavatelské společnosti účtován poplatek za poskytnuté služby nejčastěji ve výši 0,2% – 1,5% z hodnoty postoupených pohledávek. Výše poplatku je odvozena v závislosti na společnosti poskytující faktoring a výši objemu postoupených pohledávek.

**Tabulka 36: Přehled nabídek společností (v %)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídek společností)

Společnost	Poplatek	Výše okamžité platby
ČSOB Factoring, a.s.	1,3	85
Factoring KB, a.s.	1,2	93
Factoring České spořitelny, a.s.	1,4	91
<b>Průměr</b>	<b>1,3</b>	<b>89,67</b>

Na následující tabulce je zjednodušeně analyzován a pro rok 2016 i predikován vývoj pohledávek z obchodních vztahů. Vývoj byl predikován dle trendu vývoje předchozích let.

**Tabulka 37: Predikce krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	23 767	70 924	39 883	71 374	66 428	80 207
<b>Změna</b>		47 157	-31 041	31 491	-4 946	13 779

Při predikovaném meziročním růstu pohledávek znamená 3 % riziko nezaplacení odběratelů. Po odečtení tedy nedobytných pohledávek vynásobíme nominální hodnotu dobytných pohledávek průměrnou hodnotou okamžité platby a dostaneme ziskatelné potenciální finanční prostředky ve výši 11 985 tis. Kč. Při zaplacení pojistného poplatku 179 tis. Kč dostáváme čistý zisk z této implementace ve výši 11 806 tis. Kč v peněžních prostředcích.

**Tabulka 38: Výše jisté hodnoty faktoringu (v tis. Kč)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2016
<b>Nedobytné pohledávky</b>	413
<b>Dobytné pohledávky</b>	13 366
<b>Okamžitá platba</b>	11 985
<b>Poplatek</b>	179
<b>Cashflow</b>	<b>11 806</b>

### 5.3 Využití dlouhodobých aktiv

Poslední doporučení se bude věnovat položkám dlouhodobému majetku. Jak již bylo řečeno dříve, společnost realizuje především průmyslové stavby, jako jsou zděné i montované skladové, prodejní i výrobní haly, sklady, autosalony, dále zpevněné plochy, administrativní budovy, železobetonové objekty (např. bioplynové stanice, nádrže) a bytové domy. Společnost před 5 lety využila nabídky na koupi nevyužívaných budov, a to jak přímo ve městě Zlín, kde má společnost sídlo, ale i v okolních městech. Tyto rozsáhlé budovy měla společnost za úmyslem zrekonstruovat a následně je prodat. V souvislosti s uskutečněním těchto objektů je samozřejmě jasné, že bylo potřeba velkých finančních prostředků, aby se odkup nemovitostí mohl uskutečnit. To má za následek zvýšení výskytu cizího kapitálu zejména bankovních úvěrů ve společnosti. Doba od uskutečnění nákupu po prodej přesáhne i několik účetních období. To znamená, že jsou peněžní prostředky vázány v těchto nemovitostech a snižuje se tím likvidita aktiv. Společnost však efektivně využila současný stav vysoké poptávky a prodává nyní prostřednictvím realitní kanceláře zrekonstruované nemovitosti. Největší zájem je však o bytové jednotky. Se současnými možnostmi poskytnutí úvěrů roste i poptávka po bytech. Nicméně všechny byty nejsou v současnosti prodány a k 31. 12. 2015 evidovala společnost ve vlastnictví 17 volných bytových jednotek.

Při uvedení všech bytových jednotek na trh najednou může dojít ke snížení ceny, a tedy k ušlému zisku. V případě, kdyby společnost rozdělila nabídku a 7 bytu ponechala k prodeji, může efektivně využít současných cen, a tedy vyššího výdělku. Druhou polovinu doporučuji pronajmout a tím vyplnit prostor mezi obdobími dokončení rekonstrukce (nebo výstavby) a prodejem.

**Tabulka 39: Nájem za měsíc (v Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování [www.realtymix.centrum.cz](http://www.realtymix.centrum.cz))

Počet bytů	Průměrná cena	Celkem za měsíc
10	11 793	117 930

Při realizaci uvedeného návrhu může společnost zvýšit příjem o částku 1.415 tis. Kč za celý rok. Náklady společnosti na pronájem jsou prakticky minimální, protože vše obstarává realitní kancelář a všechny poplatky a návrhy smluv platí nájemce. Jediným

rizikem návrhu je možnost opotřebení vybavení bytové jednotky. To však můžeme eliminovat zvýšenou zálohou od potencionálních nájemníků při převzetí bytu.

**Tabulka 40: Změna likvidity po nájmu nemovitostí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	<b>2015</b>
<b>Původní okamžitá likvidita</b>	0,22
<b>Změna</b>	0,02
<b>Okamžitá likv. po změně</b>	0,24

Jak lze pozorovat z výše uvedených tabulek, tak změna u společnosti vyvolala očekávaný výsledek v podobě zlepšení cashflow.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o., kde cílem práce bylo zhodnocení finanční situace společnosti v porovnání s trhem a konkurencí a na základě dosažených výsledků navrhnout vhodná řešení pro zlepšení jejich stávajících finančních poměrů.

V teoretické části byla popsána témata související s diplomovou prací. Na základě různých podkladů byly zpracovány tradiční i moderní přístupy pro měření výkonnosti podniku. Strategické řízení teoreticky popisovalo řízení jako celek, jeho cíle a postup tvorby strategií a jejich implementace do podnikového prostředí. Hodnotové řízení podniku a jeho výkonnost bylo částečně pokladem pro návrhovou část, pro zmíněné přístupy k měření výkonnosti pomocí finančních ukazatelů, a to jak tradičních, tak moderních, jako je benchmarking.

V následující části byla představena společnost Navláčil stavební firma, s.r.o. s její základní charakteristikou. Byla analyzována výkonnost společnosti s pomocí dat získaných z účetních výkazů a výročních zpráv společnosti za pomoci strategické analýzy, jejíž součástí byl Porterův model pěti konkurenčních sil, model SLEPT a 7S.

V praktické části diplomové práce byla provedena analýza pomocí finančních ukazatelů v rámci srovnání s oborem podnikání CZ-NACE F-4120 dle databáze Amadeus a následně i srovnáním se dvěma specificky vybranými podniky, které na českém trhu zaujímají lepší postavení. Na základě zjištěných výsledků pak byla identifikována slabá místa, která byla podkladem pro nově vytvořené návrhy pro zlepšení výkonnosti společnosti.

V poslední části na základě výsledků zjištěných z provedených analýz a metod byla navržena řešení, jež mají za výsledek zlepšení výkonnosti společnosti a její budoucí stabilizaci. V dlouhém období nebyly zjištěny závažné nedostatky, neboť se analyzovaná společnost ve srovnání s vybranými konkurenty jeví jako nejrentabilnější, a to jak z pohledu rentability vlastního kapitálu, tak i aktiv a tržeb. Z krátkodobého hlediska bylo na základě provedených analýz zjištěno, že má analyzovaná společnost se srovnávanou konkurencí nedostatky zvláště v rámci ukazatelů likvidity a samofinancování, neboť využívá ke svému financování i bankovní úvěry, které jsou i díky vysokým závazkům

spojeny s mnohem vyšší pravděpodobností platební neschopnosti. Na analýzou zjištěné nedostatky byla navržena doporučení, mezi něž lze zařadit především snížení stávajícího zadlužení formou snížení smlouveného zádržného, které společnost eviduje na účtu dlouhodobých pohledávek. Dalším návrhem je zvýšení likvidních aktiv společnosti a omezení vysokého obchodního úvěru poskytovaného svým odběratelům, které společnost eviduje na účtu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, a to prostřednictvím odkupu krátkodobých pohledávek, tedy faktoringu. V neposlední řadě bylo navrženo optimálnější využití portfolia dlouhodobých aktiv, kde při aktuálních tržních cenách je společnosti doporučen pouze částečný prodej držených aktiv, resp. bytových jednotek, přičemž zbývající byty je vhodnější nabídnout k pronájmu, čímž nebudou peněžní prostředky v takové míře vázány v nemovitostech a zároveň se tím zvýší cashflow společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
2. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
3. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
4. NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, c2005. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-022-7.
5. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
6. PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
7. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
8. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
9. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Seznam CZ-NACE. *Mfcr.cz* [online]. ©2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html](http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html).cz
10. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=544401&typ=PLATNY>
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

12. BUSINESSVIZE. Altmanův index vám řekne, jestli zkrachujete. Businessvize.cz [online]. © 2010-2011 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/altmanuv-index-vam-rekne-jestli-zkrachujete>
13. BUSINESSVIZE. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. Businessvize.cz [online]. ©2010-2011 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
14. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
15. MANAGEMENT MANIA. Strategické řízení (Strategic management). Managementmania.com [online]. ©2011-2015 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-řízení>
16. BUSINESSVIZE. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. Businessvize.cz [online]. ©2010-2011 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
17. SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
18. REALITY MIX. Průměrná cena pronájmu za měsíc [online]. © 1999-2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://realitymix.centrum.cz/statistika-nemovitosti/byty-pronajem-prumerna-cena-pronajmu-za-mesic.html>
19. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
21. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
22. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
23. STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza: kdy je investice výhodná]*. Brno: Computer Press, 2006. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5.



24. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6. (15) VALACH, J. a kol., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
25. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
26. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.
27. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
28. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
29. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2. KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
30. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
31. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.